# FOCUS

*PRIVEȘTE LUMEA* ***ALTFEL*** *PENTRU A AVEA* ***SUCCES ȘI INFLUENȚĂ***

*Traducere din engleză de Smaranda Nistor*

HEIDI GRANT HALVORSON
și E. TORY HIGGINS

PUBLICA

# Cuprins

# Cuvânt înainte

Oamenii își doresc produse bune, idei inovatoare, experiențe plăcute și vor să le evite pe cele aflate la polul opus. Dintr-o abordare binară, cele două perspective de alegere simplifică aparent realitatea complex-conștientă a motivațiilor noastre.

*Focus* oferă o explicație și un instrument de analiză cu bază științifică a motivațiilor fiecăruia dintre noi, fiind recomandată liderilor și managerilor, specialiștilor în marketing, profesorilor și părinților. Prin această carte, autorii pun pe piață un conținut de valoare, rezultatul a peste 20 de ani de cercetare la Centrul de Știință a Motivației din SUA. Este nu numai o colecție de observații pertinent argumentate despre motivație, dar și un ghid practic structurat în jurul a două mari concepte: focusul promotor și focusul preventiv.

Pentru Halvorson și Higgins, specific oamenilor cu focus promotor este scopul de a câștiga, de a avansa și de a merge înainte. Ei joacă la victorie, în timp ce specific oamenilor cu focus preventiv este scopul de a vedea țelurile ca pe ocazii de a-și îndeplini responsabilitățile și de a rămâne în siguranță. Aceștia nu joacă pentru a obține victoria, ei joacă pentru a nu pierde.

Când vorbesc despre focus promotor și focus preventiv, autorii explică modul în care oamenii gândesc, simt și se comportă, dar și ce îi influențează cel mai mult. În momentul în care gândim și ne exprimăm, focusul determină informația pe care o selectăm și strategiile pe care le folosim pentru a ne

atinge scopurile. Focusul ne orientează și ne influențează modul în care vedem, evaluăm și decidem.

Cartea de față te ajută să-ți înțelegi propriul focus și să lucrezi cu acesta, să folosești astfel de cunoștințe în viața de zi cu zi, pentru a fi mai eficace în a-ți atinge scopurile. În plus, te sprijină să utilizezi aceste cunoștințe ca instrument de influențare a celorlalți, pentru a genera încredere, valoare și performanță. Văzută dintr-o perspectivă profesională, cartea este importantă pentru lideri și manageri. Îi ajută să pună oamenii potriviți în posturile potrivite, să repartizeze proiecte și să alcătuiască echipe cu eficacitate maximă. Este un conținut valoros care îmbină rigoarea științifică și soluția practică. Este răspunsul la întrebări de tipul: Ce ne motivează pe mine și pe echipa mea? Cum să îi inspir pe oameni și să conduc eficient? Ce fel de obiective să-mi propun pentru a avea succes?

*Elena Badea*
*Director Marketing și Comunicare,*
*EY România*



# Introducere

Ședințele săptămânale de la Centrul de Știință a Motivației al Universității Columbia au fost dintotdeauna pe cât de instructive, pe-atât de pline de veselie – și nu doar din cauză că tema noastră de cercetare, *de ce fac oamenii lucrurile pe care le fac*, este mai antrenantă ca subiect de discuție decât, să zicem, *progresele din contabilitatea actuarială*. Sala noastră de ședințe e ințesată cu scaune care înconjoară o masă lungă, adeseori acoperită cu hârtii, pahare de băutură și gustări. Tablele noastre de scris sunt pline de diagrame prost desenate și grafice (despre unele dintre ele discutăm de luni întregi). În fiecare săptămână, un biet suflet curajos își prezintă munca în fața restului grupului, ca să i se pună întrebări incomode și să primească feedback... câteodată laudativ, câteodată critic, adeseori plin de umor.

Deși fiecare dintre noi, membrii centrului, avem ciudățeniile noastre – propriul obicei în a lua cuvântul (și a nu mai termina de vorbit) și propriul stil de a ne îmbrăca (nu cine știe ce de bine) –, când vine vorba de munca noastră, e clar că ne împărțim în două tabere distincte. (Întâmplător, majoritatea oamenilor din orice firmă, orice sală de clasă sau de curs, orice comunitate socio-culturală de pe planetă, aparțin uneia dintre aceste două tabere.) Diferența dintre cele două tabere poate fi cel mai elocvent ilustrată prezentându-vă pe doi dintre cei mai amuzanți (și căpoși) colegi ai noștri, ale căror nume le-am schimbat pentru a-i proteja pe cei nevinovați (respectiv pe noi înșine): Jon și Ray.

Jon este genul de individ pe care unii l-ar numi „dificil", deși el (și noi la fel, probabil) ar prefera termenul „sceptic". E o adevărată provocare să ajungi la sfârșitul unei fraze în prezența lui Jon, fără a-l vedea cum te întrerupe ca să-ți spună că, de la bun început ai pornit greșit. Înfățișarea lui e impecabilă, își alege vorbele cu grijă și precizie, și nu tergiversează niciodată lucrurile. De firea lui este un pesimist (genul defensiv, despre care vom vorbi ceva mai târziu) – încearcă să-i spui că totul se va aranja perfect până la urmă, și vei vedea cum devine din ce în ce mai stânjenit de atitudinea ta naivă și necugetată.

În acest punct, Jon începe probabil să pară un pic cam enervant, ca persoană cu care să lucrezi, și nimeni nu neagă că poate fi așa, uneori. Dar după ce ai ajuns să-l cunoști bine, e ușor să vezi *de ce* lucrează așa cum lucrează – e *hotărât* să nu facă greșeli! De fapt, simpla idee că ar putea comite o greșeală îl deranjează enorm. (N-am menționat și că pare să fie mai tot timpul nițel anxios? Bine, o spunem acum.) Drept rezultat, munca lui este de obicei ireproșabilă – argumentele atât de clar formulate și de elaborat susținute cu cercetări anterioare, iar statisticile atât de perfect executate, încât l-ar face să pălească de invidie pe contabilul actuarial de care pomeneam mai devreme. Atunci când critică munca noastră, o face cu intenția sinceră de a ne ajuta să eliminăm orice urmă de greșeală. Opiniile lui nu sunt întotdeauna ușor de digerat, dar întotdeauna avem de câștigat din faptul că l-am ascultat.

Ray este opusul polar al lui Jon. Un fel de anti-Jon. Nu suntem foarte siguri că lui Ray i se întâmplă vreodată să fie *îngrijorat* de ceva. Și el e la fel de deștept, și la fel de motivat, dar își vede de munca lui (și de viața personală) cu un optimism neobosit, pe care e imposibil să nu-l invidiezi. Nu-și consumă timpul cu chestii mărunte – toată energia lui se canalizează spre Următoarea Mare Idee. Dar câteodată, această existență scutită





de îngrijorări duce la bucluc. Ray s-a văzut nevoit să-și lipească pe mai toate posesiunile etichete cu mesajul „Cine mă găsește, să sune la 555-8797, Ray", pentru că mereu uită pe unde și le-a lăsat. În timp ce toți ceilalți doctoranzi de anul al doilea au pregătit câte o prezentare în PowerPoint pentru lucrarea de cercetare, împodobită cu toate zorzoanele imaginabile, disertația lui Ray a constat în două planșe de retroproiector și un bilețel post-it. (Întâmplător, a fost una dintre cele mai remarcabile teze din acel an, din punctul de vedere al ideilor – chiar dacă nu și al stilului.)

Munca lui Ray este creativă și inovatoare – nu se teme să pornească pe căi neumblate și să-și asume riscuri intelectuale, chiar dacă unele dintre ele se dovedesc în final fundături cronofage. Dar în ce privește înfățișarea... ei bine, Jon a remarcat odată, în timpul unei ședințe, că bluza lui Ray arată așa de șifonată, de zici că a ținut-o toată dimineața în buzunarul de la pantaloni. Specialitatea lui Ray nu e în niciun caz întreținerea hainelor pe care le poartă.

La prima vedere, Jon și Ray sunt doi oameni talentați și harnici care urmăresc același scop: să fie niște oameni de știință remarcabili. Atunci când vrei să influențezi pe cineva – indiferent că ești psiholog, manager, om de marketing, profesor sau părinte –, începi de obicei prin a încerca să-ți dai seama ce anume vrea persoana respectivă și apoi folosești această informație ca să-i înțelegi comportamentul și să i-l prevezi. Dar dacă Jon și Ray vor același lucru, de ce modul lor de a proceda este *în totalitate diferit?!*

Știm cu toții că oamenii își doresc lucruri bune – produse bune, idei bune, experiențe plăcute – și că vor să le evite pe cele proaste sau neplăcute. Ar fi minunat, pentru psihologi (și pentru manageri, pentru oamenii din marketing, pentru profesori și pentru părinți), dacă asta ar fi tot ce avem nevoie să știm despre

motivație – dacă motivația ar fi o chestie atât de simplă. Dar nu e. Ca să-i înțelegem pe Jon și pe Ray, și ființele umane în general, vom începe cu o intuiție pe care unul din noi, cei doi autori ai cărții (respectiv Higgins), a avut-o în urmă cu 20 de ani: *există două tipuri fundamental diferite de bine (și două tipuri de rău)*.[1]

## Două tipuri de bine (și de rău): promovare și prevenire

Oamenii ca Ray, ca să zicem așa, „accentuează partea pozitivă". Din punctul lor de vedere, țelurile pe care le urmăresc sunt ocazii de *a câștiga* ceva sau de *a avansa, de a merge înainte*. Cu alte cuvinte, atenția lor e concentrată pe toate acele lucruri mărețe care li se vor întâmpla, atunci când vor reuși în ce și-au propus: beneficiile și recompensele. Ei „joacă la victorie". Atunci când oamenii urmăresc genul acesta de „bine", noi spunem că au un *focus promotor*. Studiile efectuate în laboratorul nostru (și, în prezent, în multe alte laboratoare) arată că indivizii cu focus promotor reacționează cel mai bine la optimism și laude, sunt mai înclinați să-și asume riscuri și să profite de ocaziile favorabile, și excelează la capitolul creativității și al inovării. Din păcate, toată această apetență pentru risc și gândire pozitivă îi face să fie, în același timp, mai predispuși la eroare, mai puțin susceptibili să ducă meticulos o sarcină până la capăt și, de obicei, complet nepregătiți să aplice un plan de rezervă, în cazul în care întâmpină un eșec. Pentru o persoană cu focus promotor, ceea ce este *realmente* „rău" este *non-câștigul*: o șansă de care n-a vrut sau n-a putut să profite, o recompensă pe care n-a reușit s-o obțină, o nereușită în a progresa. Individul focusat pe promovare preferă să spună „Da!" și să se trezească în mijlocul unui uriaș fiasco, decât să aibă senzația că norocul i-a bătut la ușă și el n-a catadicsit să răspundă.



Alții, ca Jon, au tendința să-și privească țelurile ca pe ocazii de a-și *îndeplini* responsabilitățile și a rămâne în siguranță. Ei se gândesc la ce ar putea merge prost, dacă nu muncesc din greu ca să aibă performanță. Ei nu joacă pentru a obține victoria – ci joacă pentru *a nu pierde*. Ei își doresc, mai mult decât orice altceva, să se simtă în siguranță. Atunci când oamenii urmăresc genul acesta de „bine", au ceea ce noi numim un *focus preventiv*. În studiile noastre, am constatat că indivizii cu focus preventiv sunt mai stimulați să acționeze atunci când munca lor e criticată și îi pândește o posibilitate de eșec (dacă, de exemplu, nu-și dau toată silința), decât dacă sunt aplaudați și au în față o perspectivă trandafirie. Oamenii cu focus preventiv sunt adeseori mai conservatori și nu-și asumă riscuri, dar munca lor este, pe de altă parte, mai riguroasă, mai exactă și mai atent planificată. Bineînțeles, când e prea multă precauție și hipervigilență la eroare, acest lucru poate distruge complet orice potențial de creștere, creativitate și inovare. Dar pentru insul focusat preventiv, „răul" suprem constă într-o *pierdere* pe care el n-a reușit s-o preîntâmpine: o greșeală comisă, o pedeapsă primită, un pericol pe care n-a reușit să-l evite. El ar prefera din tot sufletul să spună „Nu!" unei ocazii favorabile, decât să se trezească până la urmă într-un mare bucluc. Cine-a spus că mai bine să rămâi cu un rău pe care-l cunoști, decât să dai peste un altul despre care nu știi nimic, s-ar bucura negreșit de aprobarea entuziastă a lui Jon.

Membrii Centrului de Știință a Motivației (sau MSC, așa cum îl vom menționa abreviat de aici încolo), alături de cei ai multor altor laboratoare de cercetare din toată lumea, muncesc cu toată seriozitatea de 20 de ani, explorând cauzele și consecințele focusului promotor și al celui preventiv în fiecare aspect al existenței umane. Știm că, deși pe toți ne preocupă *atât* promovarea, *cât și* prevenirea, majoritatea oamenilor au un focus motivațional dominant: cel pe care îl utilizează ca să

abordeze majoritatea dificultăților și a solicitărilor cu care se confruntă în viață. La fel de adevărat este că focusul poate depinde de situație: unii oameni sunt focusați pe promovare în munca lor, dar mai focusați preventiv când vine vorba de copiii lor. Toată lumea este focusată promotor, atunci când se așază la coadă să cumpere un bilet de loterie, dar focusată preventiv atunci când coada e la un vaccin antigripal.

După sute de studii de la acea idee inițială, a devenit limpede că genul de „bine" pe care îl urmărești influențează totul la persoana ta – căror lucruri le acorzi atenție, ce anume prețuiești, strategiile pe care alegi să le folosești (și care dintre ele *funcționează* în cazul tău) și cum te simți atunci când ai succes sau eșuezi. Îți influențează punctele tari și punctele slabe, atât personal, cât și profesional. Influențează modul în care-ți conduci subordonații și modul în care-ți crești copiii (și de ce deciziile și preferințele soției sau soțului pot părea atât de ciudate). Fără exagerare, focusul pe care-l ai influențează cam *tot*.

În prima parte a acestei cărți vom explica natura focusului promotor și a focusului preventiv, și modul în care ele funcționează ca mecanisme psihice, și vei ajunge să te înțelegi pe tine și să-i înțelegi pe cei din jurul tău într-un mod cu totul nou. Unele lucruri pe care nu le-ai putut pricepe niciodată vor începe *să aibă sens*. Vei vedea în sfârșit de ce e atât de greu să te descurci perfect și cu ideile de anvergură, *și cu* chestiunile de detaliu. De ce, în orice cuplu, „spontanul" nu este de obicei cel care ține evidența banilor de coșniță. De ce ți se întâmplă mereu să subestimezi cât va dura orice lucru pe care-l ai de făcut sau să supraestimezi cât de greu îți va fi să-l duci la capăt – și de ce un om diferit față de tine poate părea atât de ciudat. Vei înțelege alegerile pe care le-ai făcut, experiențele spre care te simți atras și de ce ai tendința să preferi o anumită marcă de produs înaintea alteia. Și vei avea putința să folosești toate



aceste cunoștințe pentru a-ți spori starea de bine și a fi mai eficace în ceea ce faci.

## Mărește-ți influența

Va fi cu deosebire util pentru tine să înțelegi promovarea și prevenirea, dacă meseria ta este să-i influențezi pe alții – dacă mare parte din ceea ce faci tu în fiecare zi presupune efortul de a informa, de a convinge și de a motiva. (De remarcat că această definiție a „influenței" se aplică la profesori, antrenori și părinți, în aceeași măsură în care e valabilă pentru oamenii de marketing, manageri și activiști. Dacă stai să te gândești, cei mai mulți dintre noi suntem – mai mult sau mai puțin – angrenați în „afacerea" persuasiunii. Doar dacă nu cumva trăiești izolat pe o insulă pustie, caz în care poți folosi această carte ca să încerci să crăpi nuci de cocos.)

Produsele, activitățile și ideile se pot adresa fie motivației promovării, fie motivației prevenirii, în funcție de tipul de „bine" sau de „rău" pe care se axează. Unele apeluri sunt evidente: centurile de siguranță, sistemele de alarmă și mamogramele au rostul de a te ajuta să eviți o pierdere (*focus preventiv*), în timp ce casele de vacanță, biletele la loto și operațiile estetice au ca scop un câștig potențial (*focus promotor*). Alte produse pot satisface *ori* motivația promotoare, *ori* pe cea preventivă, în funcție de cum vorbești despre ele. Când pasta de dinți are treabă cu „dinții mai albi" și „respirația mai proaspătă", este un produs axat pe motivația promovării. Dar când are treabă cu „combaterea cariilor și a gingivitei", e vorba în totalitate de prevenire.

Așa cum arată studiile pe care vi le vom împărtăși în partea a doua a cărții, poți învăța *să vorbești în limbajul motivațional*

al persoanelor pe care încerci să le influențezi. Atunci când tu îți formulezi mesajul adresat lor (sau experiența pe care vrei să le-o oferi) în așa fel încât să se potrivească cu focusul lor motivațional – cu genul de „bine" pe care ele și-l doresc –, ele vor avea sentimentul că *este corect*. Această experiență noi o numim *concordanță* motivațională, și știm deja, după peste un deceniu de cercetare, că dă naștere la un grad sporit de încredere, credibilitate, angajare și valoare. Mesajele și experiențele neconcordante, în schimb, care nu se potrivesc cu așteptările auditoriului, nu creează concordanță motivațională – ele vor da senzația că „e ceva în neregulă", și nu vor avea niciun ecou în mintea interlocutorilor (ceea ce, din păcate, se întâmplă mult prea adesea). Ca să înțelegi ce vrem să spunem, hai să ne îndreptăm atenția spre problema „sexului protejat", în încercarea de a înțelege când anume îndemnul de a folosi un prezervativ *se potrivește* și când nu.

## Cazul prezervativelor

Uite un paradox: de ce vânzările la prezervative cresc sensibil într-o perioadă de contracție a economiei, în ciuda faptului că îngrijorarea privind situația financiară îi determină pe oameni, conform datelor statistice incontestabile, să facă *mai puțin* sex? Răspunsul nu e chiar atât de evident pe cât s-ar crede. Da, e adevărat că, atunci când economia merge prost, oamenii se arată mai puțin înclinați să-și dorească mai mulți copii de întreținut – dar dacă intenția de a evita o sarcină nedorită ar fi suficientă, numai ea, pentru a-i determina pe oameni să folosească prezervativul, atunci te-ai aștepta ca ei să-l folosească *mult mai frecvent* și mai constant *inclusiv* când economia merge bine.

Din nou, totul se reduce la o chestiune de concordanță motivațională. În perioadele de prosperitate, sexul are ca motivație principală plăcerea – faci sex ca să te simți bine, ca să te distrezi. (Sau cel puțin așa ar trebui.) Prezervativul nu se potrivește (mă rog, e un fel de a spune...), în sensul că nu concordă cu motivația sexului, fiindcă utilizarea lui nu este un mijloc de procurare a plăcerii – prezervativul are ca scop *protecția, siguranța*. Și, precum vei vedea curând, mijloacele care funcționează în cazul unuia dintre cele două focusuri motivaționale eșuează lamentabil în cazul celuilalt! Așadar, dacă în clipa în care decizi dacă să folosești prezervativul, acest obiect nu concordă cu focusul tău motivațional, *nu ți se va părea în regulă* să-l folosești.

Mai puțin, firește, dacă vremurile sunt grele, în loc să fie prospere. Când economia merge prost, trăiești zilnic experiența anxietății, iar acest sentiment se răsfrânge și asupra vieții tale sexuale. Chiar dacă sexul în sine rămâne în principal un mijloc de procurare a plăcerii, *viața* într-o perioadă economică grea devine mult mai orientată spre siguranță și securitate. Prezervativele sunt un mijloc ideal pentru scopurile de acest fel, deci dau naștere în mai mare măsură concordanței motivaționale cu focusul general al oamenilor, iar folosirea unui prezervativ începe să fie percepută drept corectă.

## Un ghid practic

Această carte este un ghid practic care te ajută să-ți înțelegi propriul focus promotor sau preventiv și să lucrezi cu el. Folosește aceste cunoștințe în viața ta de zi cu zi și vei fi mai eficace în a-ți atinge scopurile! Folosește-le ca instrument de influență în relațiile tale cu ceilalți, și vei vedea că e ca și cum ai putea crea încredere, valoare și performanță mai bună, *din nimic*. Ca un fel de magie. Doar că e de-adevăratelea.

# Partea întâi | Promovare și prevenire

# 1 | Focus pe câștig sau pe evitarea pierderii?

Oamenii vor să aibă succes. Vor să cumpere lucruri și să facă lucruri care să le aducă satisfacție și să le dea sentimentul că sunt mai eficace. Numai că, după cum am aflat de la colegii noștri din MSC, Jon și Ray, motivația lor poate îmbrăca două forme foarte diferite: poate fi concentrată pe ceea ce *au deja* sau pe *a avea și mai mult*. *Focusul pe promovare* are ca scop maximizarea câștigurilor și evitarea ocaziilor ratate. Suntem concentrați pe promovare, la fel ca Ray cel optimist și orientat spre idei, ori de câte ori acțiunile noastre sunt potențate de dorința de a progresa, de a ieși în evidență, de a ne îndeplini aspirațiile sau de a primi laude.

*Focusul pe prevenire*, pe de altă parte, are ca scop minimizarea pierderilor, pentru ca lucrurile să meargă la fel ca până acum. Suntem concentrați pe prevenire, la fel ca Jon cel precaut și orientat spre detalii, ori de câte ori încercăm să ne ferim de riscuri și pericole, să evităm greșelile, să ne îndeplinim îndatoririle și responsabilitățile, și să fim văzuți ca oameni de nădejde, pe care te poți bizui că nu se schimbă după cum bate vântul.

Felul în care percepi lumea din jurul tău – căror lucruri le acorzi atenție, cum le interpretezi și cât de mult îți pasă de ele – va fi determinat în mare măsură de focusul motivațional din acel moment. În acest capitol, vom încerca să săpăm mai adânc în motivația promovării și în cea a prevenirii, ca să explicăm de ce există ele, și vom arăta cum anume suntem influențați atunci când adoptăm fiecare din cele două focusuri în cursul vieții noastre de zi cu zi.

## De ce două tipuri de focus?

Ființa umană este preprogramată să aibă două trebuințe primare, de a căror satisfacere depinde capacitatea de supraviețuire: nevoia de *protecție* și nevoia de *siguranță*. Ceva mai simplu spus, avem nevoie să simțim că ni se poartă de grijă și că nu suntem amenințați de pericole.

A fi protejat este un lucru bun, fiindcă înseamnă că alții ne vor da lucrurile (pozitive) pe care ni le dorim: mâncare, băutură, o îmbrățișare din când în când și tot ce ne trebuie ca să arătăm curați și îngrijiți, și, eventual, susținere financiară. Să fii protejat înseamnă că vei avea ocazii de a obține un *câștig*.

A ți se garanta siguranța este un lucru bun, pentru că... păi da, evident, poți să și mori din cauza lucrurilor periculoase. Atunci când alții îți garantează securitatea, înseamnă că te vor ajuta să eviți lucrurile (negative) susceptibile să-ți facă rău: animale sălbatice, otravă și obiecte ascuțite, ca să pomenim doar câteva. A fi în siguranță înseamnă să fii într-o poziție mai bună de a *evita pierderea*.

Nu trebuie să fii psiholog sau filosof, ca să-ți dai seama că noi, oamenii, vrem să avem parte de plăcere și să ne ferim de durere. Mai puțin evident, dar la fel de adevărat, este că există *două feluri* de plăcere și durere, fiecare având legătură directă cu una dintre aceste trebuințe primare: plăcerea de a fi protejat (și durerea de a *nu* fi protejat) și plăcerea de a te simți în siguranță (și durerea de a *nu* te simți în siguranță). Dacă stăm puțin să ne gândim la câteva din propriile experiențe de până acum, aceste deosebiri vor deveni foarte clare. Plăcerea pe care o simți când un coleg îți laudă munca e foarte diferită de plăcerea pe care o simți atunci când ai reușit să intri în casă fix cu câteva secunde înainte să-nceapă să plouă torențial. Ambele



experiențe sunt plăcute, dar calitativ diferite (diferența dintre „Bravo!" și „Uf, la țanc am scăpat!").

Lucrul de care s-ar putea să fim mai puțin conștienți este acela că, atunci când încercăm în mod activ să găsim aceste tipuri diferite de plăcere, suntem sensibili la tipuri diferite de informații, folosim strategii diferite și ne simțim motivați de tipuri diferite de feedback.

Motivația promovării este, în esența ei fundamentală, una de satisfacere a nevoii noastre de protecție. Are legătură cu dorința de a avea cât mai multe lucruri pozitive în viață: dragoste și admirație, dar și realizare personală, progres și dezvoltare. Țelurile promovării sunt obiective pe care ne-am dori să le atingem la modul ideal (de exemplu: „La modul ideal, mi-ar plăcea să fiu mai musculos" și „La modul ideal, mi-ar plăcea să am și eu o relație"). Atunci când chiar obținem acel lucru pozitiv pe care l-am tot căutat, resimțim tipul de emoții pline de energie care au legătură cu buna dispoziție: fericire, bucurie și entuziasm. Sau, cum ar spune Ray, probabil, ne simțim „cu toate pânzele sus".

Motivația prevenirii, în schimb, e legată de satisfacerea nevoii noastre de siguranță. Ține de a face ceea ce este necesar pentru a avea mai departe o viață care ne satisface: să ne ferim de pericole, să facem ceea ce trebuie și e corect. Țelurile prevenirii sunt obiective despre care considerăm că *s-ar cuveni* să le realizăm – la care ne gândim ca la niște îndatoriri, obligații sau responsabilități (cum ar fi: „Chiar că ar trebui să dau jos câteva kilograme" și „Ar trebui să-mi găsesc și eu pe cineva"). Atunci când reușim să rămânem în siguranță și securitate, resimțim emoțiile cu grad scăzut de energie ale stării de liniște: calm, relaxare și ușurare. (Chiar dacă sunt hipoenergetice, asta nu înseamnă că nu ne fac plăcere – întrebați orice mămică veșnic

fugărită între serviciu și casă, care se străduiește din răsputeri să se achite de multiplele ei sarcini, ce și-ar dori cel mai mult, și de obicei primul răspuns va fi „să am și cu ocazia să mă relaxez").

Înainte de a trece mai departe, luați-vă un răgaz ca să răspundeți la întrebările următoare. Țineți minte să fiți sinceri - nu există răspunsuri corecte sau răspunsuri greșite.

## Ce te motivează?

Completați exercițiul cât mai repede posibil. Nu folosiți decât un cuvânt sau două, pentru fiecare răspuns.

1. Scrieți o calitate sau o caracteristică pe care v-ar plăcea s-o aveți *la modul ideal* (sau s-o aveți *într-o măsură mai mare*).
2. Scrieți o calitate sau caracteristică despre care credeți că *ar fi necesar* s-o aveți (sau s-o aveți *mai accentuată*).
3. Numiți altă calitate ideală.
4. Numiți altă calitate necesară.
5. Numiți altă calitate necesară.
6. Numiți altă calitate ideală.
7. Încă o calitate necesară.
8. Încă o calitate ideală.

Bun, deci ce-ți spun răspunsurile? Dacă ești ca majoritatea oamenilor, n-ai avut nicio problemă să dai primele două răspunsuri, dar ai constatat că e ceva mai greu să vii cu al treilea sau al patrulea „ideal" și cu al treilea sau al patrulea „trebuitor". Îți poți da seama dacă ești mai înclinat spre mentalitatea promovării sau spre cea a prevenirii, luând aminte *pe care dintre ele le-ai găsit mai ușor*: idealele sau trebuitoarele? Dacă ți-au venit



mai repede idealele, înseamnă că ești obișnuit să gândești în termenii idealurilor, deci ești mai înclinat spre mentalitatea promovării. Dacă trebuitoarele ți-au venit mai repede și mai ușor în minte, ești mai orientat spre prevenire. Dacă și idealele, și trebuitoarele ți-au venit repede și ușor, atunci s-ar putea să ai un grad înalt motivat atât de promovare, *cât și* de prevenire. Nu e obligatoriu să ai o singură motivație dominantă. (Deși majoritatea oamenilor au una singură predominantă.)

## De ce un focus dominant?

După ce tocmai am spus că ființele umane sunt programate de la natură să caute atât protecție, cât și securitate, probabil vă întrebați cum se face că ați ajuns (voi și alții) să fiți preocupați mai mult de unul din focusuri, decât de celălalt. Cel mai probabil răspuns ar fi acela că e din cauza modului în care ați fost crescuți. Acum vă gândiți, probabil, că focusul pe promovare este rezultatul unui lung șir de recompense primite de-a lungul timpului (adică o copilărie plină cu experiențe plăcute), în timp ce focusul pe prevenire este consecința pedepselor frecvente (adică o copilărie plină cu experiențe dureroase)... dar dacă asta credeți, vă înșelați. De fapt, oamenii înclinați spre promovare și cei înclinați spre prevenire au fost, pur și simplu, răsplătiți și pedepsiți *în mod diferit*.[1]

Micul Ray a avut niște părinți care nu întârziau să-l laude pentru o treabă bine făcută. Când venea acasă cu calificativul „Foarte bine", vedea limpede pe fața lor mândria și fericirea, și se simțea mângâiat de aprobarea lor afectuoasă ca de razele calde ale soarelui. Era adesea răsplătit pentru realizările lui: primea mici cadouri, cum ar fi jucării și dulciuri, sau i se acordau privilegii speciale, cum ar fi să rămână treaz și după ora

obișnuită de culcare seara. Când notele lui de la școală nu erau grozave, simțea că se răcește aerul în jurul lui. Mama și tata clătinau din cap, oftau, arătau dezamăgiți și plecau să-și vadă de treburi – iar Ray se simțea gol pe dinăuntru și singur. Acesta este un exemplu elocvent de *parenting* al promovării, în care reușitele sunt întâmpinate cu exprimarea entuziastă a admirației iubitoare, iar eșecurile sunt tratate cu retragerea afecțiunii și a atenției. Copiii ca Ray, care sunt educați de părinți în acest mod, ajung să-și vadă țelurile ca pe niște ocazii de *a câștiga* aprobarea afectuoasă a părinților (iar mai târziu, pe a tuturor celorlalți). Viața începe să aibă ca scop progresul spre împlinirea propriilor idealuri și strădania de a te comporta în feluri apte să producă realizări demne de laudă.

Micul Jon a fost crescut mult altfel. Părinții lui aveau niște așteptări foarte mari cu privire la modul în care trebuia el să se comporte, iar dacă nu se ridica la înălțimea acestor așteptări, era criticat fără ezitare. Performanța sub potențial nu era în niciun caz tolerată. Uneori mai și țipau la el, dar cel mai adesea îl pedepseau pur și simplu: sarcini în plus, mai puțin timp pentru joacă, interzis la televizor. Când venea cu note mari de la școală, totul era bine și atmosfera din casă rămânea calmă. Părinții lui erau mulțumiți și el putea să-și vadă de viață nederanjat de nimeni. Jon este produsul unui *parenting* al prevenirii, în care eșecurile sunt criticate și penalizate, iar succesele înseamnă că lucrurile stau bine și *nu se va întâmpla nimic rău*. Copiii ca Jon ajung să-și vadă țelurile ca pe niște ocazii *de a evita dezaprobarea* părinților săi (iar mai târziu și pe a tuturor celorlalți), și de a fi în siguranță. Viața are ca scop să-ți îndeplinești îndatoririle și obligațiile și să te porți în așa fel încât să-i mulțumești pe ceilalți și să fie pace.

Bineînțeles, părinții nu sunt singura influență asupra felului în care urmărim îndeplinirea țelurilor noastre de promovare și



de prevenire. Temperamentul propriu poate și el, cu siguranță, să joace un rol important. Dacă de la o vârstă fragedă ai avut un temperament timid, de exemplu, e foarte probabil să devii o personalitate înclinată spre prevenire. Dar chiar și în acest caz, cel mai probabil este că s-a întâmplat așa fiindcă timiditatea ta i-a determinat pe părinții tăi să interacționeze altfel cu tine: în moduri care te-au făcut să fii mai înclinat spre prevenire.[2] La fel, și cultura în care ai fost crescut și educat, și mediul în care muncești ca adult vor influența felul în care cei din jur reacționează în interacțiunile lor cu tine – în moduri care te fac să fii mai aplecat spre promovare sau mai aplecat spre prevenire.

De exemplu, unele cercetări recente sugerează că americanii sunt, în medie, mai orientați spre promovare decât oamenii din Asia de Est.[3] Cultura americană pune mare preț pe independență și accentuează importanța realizărilor individuale, și, ca atare, favorizează o mentalitate a promovării. Visul american este de fapt o poveste a motivației promovării – celebrându-l pe pionierul intrepid care vrea să ajungă la stele, care își asumă cu curaj riscuri deloc neglijabile și care nu se mulțumește cu „lucruri mici". De aceea noi îi idolatrizăm pe inovatorii ca Steve Jobs, pe cei ca Oprah Winfrey, care și-au clădit cu forțe proprii succesul în viață, și pe cei ca Erin Brockovich, care nu se împiedică în reguli. (Repede – gândiți-vă la ultimul film pe care l-ați văzut, având în centrul atenției viața unei persoane prudente și precaute, care să-și concentreze atenția pe prevenirea oricăror riscuri. Cred că vom avea cam mult de așteptat...) De la chiar începuturile ei, de când a fost fondată, libertatea americană a însemnat „căutarea fericirii", mai degrabă decât „căutarea siguranței".

Civilizațiile est-asiatice, în schimb, pun mai mult accent pe interdependență și valorizează grupurile din care facem parte, cum ar fi familia, înaintea individului. Când oamenii se

gândesc la ei înșiși și la țelurile lor, din punctul de vedere al obligațiilor și al responsabilităților pe care le au față de grupul căruia îi aparțin, se creează în mai mare măsură un focus pe prevenire. E vorba de sacrificiu de sine și datorie față de ceilalți. Acestea sunt culturile care ni l-au dat pe Confucius, cel care lăuda loialitatea față de familie și respectul față de cei bătrâni, care ni i-au dat pe piloții kamikaze și care ni le-au dat pe exigentele mame-tigru.*

Dacă ați lucrat vreodată într-o echipă cu care v-ați identificat foarte puternic, probabil ați remarcat cât de tare vă poate influența interdependența dintre membrii echipei. Nu-ți poți permite să te gândești numai la ceea ce te afectează *pe tine*, numai la succesul *tău*, numai la realizările *tale*. Te simți, cel puțin parțial, responsabil pentru binele altcuiva. Uneori simți că ai datoria să te sacrifici pe tine pentru binele echipei. Nu vrei să faci greșeli care ar afecta echipa, pentru că știi cât de groaznic te-ai simți în acest caz. Vrei să fii un om pe care toți ceilalți pot să se bizuie – și despre asta e vorba în focusul pe prevenire! (Iar ceea ce scoate în evidență acest exemplu cu echipa este faptul că până și în America există situații în care oamenii pot deveni mai înclinați spre prevenire, decât spre promovare.)

## Dar nu toată lumea are același focus tot timpul

Poate fi tentant, odată ce ai aflat despre motivațiile „dominante", să suprasimplifici lucrurile și să tratezi orice persoană cu focus pe promovare sau pe prevenire ca și cum ar fi motivată

* Aluzie la cartea *Battle Hymn of the Tiger Mother* de Amy Chua, apărută în 2011, în care autoarea vorbește despre metodele tradiționale chineze de creștere a copiilor, foarte stricte și exigente (n.t.).



în acest fel *tot timpul* – ceea ce, așa cum am subliniat, este foarte departe de adevăr.

De pildă, nu e deloc ceva ieșit din comun ca oamenii să aibă motivații dominante diferite în zone diferite ale vieții lor. Poți fi axat pe promovare atunci când vine vorba de munca de la serviciu, dar mai concentrat pe a evita problemele, atunci când vine vorba de familia ta sau de situația ta financiară. Și chiar dacă ești precaut din fire, dacă soția ta acoperă cu mult succes aspectul „îmi fac griji pentru tot ce ține de copiii noștri", s-ar putea să constați că tu devii mai concentrat pe promovare, în chestiunile ce privesc *parentingul*, pentru a putea menține echilibrul.

Dar chiar și atunci când ai o singură motivație dominantă, tot o vei adopta frecvent pe cealaltă, dacă situația imediată sau mediul în care te afli îți impune acest lucru. Atunci când situația curentă este *în mod lipsit de ambiguități* una care presupune fie un câștig, fie o pierdere, se va declanșa motivația adecvată. Toți avem focusul pe prevenire atunci când așteptăm ca medicul să ne dea rezultatul analizelor, și focusul pe promovare atunci când se anunță numerele câștigătoare la loto. (Decizia de a juca la loterie este de regulă una a focusului pe promovare, pentru că e vorba de dorința de a *câștiga* bani, de „a da lovitura". Dacă ai vrea să nu pierzi bani, n-ai mai juca la noroc... ți-ai păstra pur și simplu banii la bancă sau sub saltea.) Când șeful îi oferă un bonus consistent celui care reușește să aducă cele mai multe vânzări, acest lucru dă naștere unui mediu cu focus pe promovare – dar atunci când amenință să-l concedieze pe agentul de vânzări care vine cu cele mai slabe rezultate, simți imediat cum toată lumea își mută focusul pe prevenire.

Pe tot parcursul acestei cărți, atunci când facem referire la oamenii care sunt concentrați pe promovare sau pe

prevenire – modul în care gândesc, în care simt și se simt, în care se comportă, și ce anume îi influențează cel mai mult –, ceea ce spunem se aplică atât celor care au un focus dominant cronic sau cvasipermanent, *cât și* celor cărora focusul respectiv li se declanșează din cauza situației curente. Nu contează cum ai ajuns să fii axat pe promovare sau pe prevenire; contează doar că, în acest moment, acesta este focusul tău.

## Ce te prinde?

Să zicem că te întâlnești cu un prieten bun, după serviciu, ca să mai schimbați o vorbă; el îți povestește ce-a mai făcut, pe unde a fost în concediu, și tu probabil ai impresia că acorzi aceeași atenție tuturor lucrurilor pe care el ți le spune. Dar nu-i așa. În realitate, atenția ta este trează, indiferent dacă tu îți dai seama sau nu, doar la anumite informații dintre cele pe care amicul ți le comunică – informații care se potrivesc cu focusul *tău* motivațional.

Adică ce fel de informații? Păi, dacă focusul tău e pe promovare, răspunsul e simplu: prezența sau absența unor evenimente *pozitive*. Amicul a câștigat ceva? A obținut vreo recompensă? A avut câștig de cauză în vreo dispută (adică *prezența* unui rezultat pozitiv)? A ratat ocazia de a obține un câștig de acest fel (adică *absența* unui lucru pozitiv)? Motivația promovării ne face să urmărim cu mai mult interes genul acesta de evenimente bune și rele. De exemplu, în cadrul unui studiu, participanților cu focus pe promovare li s-a dat o listă cu informații biografice despre un personaj imaginar. Mai târziu, ei și-au amintit semnificativ mai bine de acele evenimente din listă care se refereau la prezența unui aspect pozitiv (cum ar fi: „Deoarece voiam să cumpăr ceva drăguț pentru cea mai bună prietenă a mea, m-am dus la cumpărături în căutarea unui cadou") sau la absența unui eveniment pozitiv (cum ar fi: „Voiam de multă vreme să văd un film care rula la cinematograful din cartier, așa că m-am dus, în final, după serviciu, doar ca să constat că nu mai era în program").

Oamenii cu focus pe prevenire, în schimb, sunt foarte atenți la prezența sau absența evenimentelor *negative*. Ai pierdut ceva, ai fost pedepsit, ai făcut o greșeală (adică *prezența* unui aspect negativ)? Ai reușit în final să eviți un dezastru, un accident sau o eroare; ai rămas în siguranță (adică *absența* unui aspect negativ)? În cadrul aceluiași studiu pomenit mai sus, participanții cu focus pe prevenire au fost mai susceptibili să-și amintească evenimentele care cuprindeau absența unui aspect negativ (de exemplu: „Fiindcă nu voiam să spun vreo prostie, am preferat să nu spun nimic la ora de curs") sau prezența unui aspect negativ (de exemplu: „Am rămas blocat în vagonul de metrou timp de 35 de minute, cu cel puțin cincisprezece pasageri înghesuiți în mine, de nici nu mai puteam să respir").[4]

Poveste adevărată: Jon și Ray s-au căsătorit cam în același timp și au plecat fiecare în luna de miere la distanță de doar câteva săptămâni unul de celălalt. Când Ray cel axat pe promovare s-a întors, ne-a povestit tuturor cât de bine s-a simțit și ce zile perfecte a petrecut în escapada lui exotică de la tropice: apa caldă și albastră a oceanului, mâncarea locală delicioasă, plimbările lungi pe plaja cu nisip fin. Când Jon cel axat pe prevenire a fost întrebat despre perioada petrecută pe splendida coastă marină a Italiei, primul lucru de care și-a adus aminte a fost că veșnic i se încărca nota de plată la restaurant cu pâinea pe care n-o comandase!

Informația care se potrivește cu tipul tău de focus nu doar că este receptată mai activ și mai bine memorată, dar, așa cum vom arăta mai detaliat în capitolul 11, este de obicei și mult mai

convingătoare. Sucul de struguri despre care se spun lucruri pozitive (*mai multă energie!*) îi atrage mai mult pe cei cu focus pe promovare, în timp ce sucul de struguri despre care se spune că preîntâmpină lucruri negative (*reduce riscul de cancer!*) îi atrage mai mult pe cei cu focus pe prevenire.[5] În mod similar, cumpărătorii cu focus pe prevenire acordă mai multă atenție fiabilității unui produs, pe când cei cu focus pe promovare vor să știe mai multe despre caracteristicile de lux ale acelui produs.[6]

Focusul dominant îți influențează și modul în care cântărești opiniile celorlalți consumatori. Atunci când te loghezi pe Amazon.com ca să verifici recenziile unui produs, ai de ales între câteva opțiuni. Poți alege să te duci direct la recenziile care au acordat produsului cinci stele sau să te duci direct la cele care i-au dat o singură stea – sau poți citi o combinație aleatorie de recenzii cu diferite calificative acordate. Dacă ești axat pe promovare (sau te uiți la un produs cu focus pe promovare), un studiu recent sugerează că e mai probabil să cauți recenziile pozitive și să le consideri foarte convingătoare. În cazul cumpărătorilor (și al produselor) cu focus pe prevenire, recenziile negative sunt mai căutate și socotite mai convingătoare.[7] (Iar dacă lucrezi într-un domeniu unde trebuie să vinzi un produs clar axat pe promovare sau pe prevenire, acum știi exact care dintre recenzii trebuie să te preocupe!)

## Foc cu torpile de fotoni!

În filmele de aventuri din ziua de azi, cu efectele lor speciale de înaltă tehnologie – genul în care două forțe s-au încleștat într-o luptă mortală pentru dominație sau supraviețuire și cam toate lucrurile din jur explodează, mai devreme sau mai târziu, cu o regularitate alarmantă –, există de obicei un personaj a cărui sarcină constă în a decide când să lanseze torpilele cu fotoni. (Sau, dacă vă plac filmele de acțiune mai de modă veche, puneți în loc de „tipul cu torpilele fotonice", „arcașul medieval cu săgeți aprinse" sau „prăștierul sur însetat de dreptate").

Imaginează-ți pentru o clipă că *tu* ești cel căruia i s-a dat această enormă responsabilitate. După ceasuri întregi în care ai stat cu ochii pe monitoarele navei spațiale (sau „cu mâna streașină la ochi spre orizontul îndepărtat, dincolo de colinele încețoșate"), vezi ceva. Cel puțin *așa crezi*, că ai văzut ceva. A fost doar o fulgerare scurtă, iar mijloacele din dotare nu-s perfecte. Nu poți ști cu certitudine dacă e dușmanul sau ceva inofensiv – un mic asteroid, niște gunoi spațial sau pur și simplu vederea ți-a jucat o festă. Ai de ales între două variante: să lansezi torpila fotonică și să trimiți tot echipajul în goană la posturile de luptă sau să nu faci nimic deocamdată și să stai mai departe la pândă.

Prin urmare, există patru variante rezultante posibile, în funcție de alegerea ta: două variante corecte și două variante greșite. Ai putea să lansezi torpila și să ai dreptate, fiindcă era vorba de inamic (caz în care devii eroul zilei); ai putea să lansezi torpila și să te înșeli, ceea ce îi va face pe camarazii tăi să se uite cel puțin chiorâș la tine și să risipești aiurea bunătate de torpilă fotonică (știi foarte bine că nu cresc în copaci!). Ai putea să nu faci nimic și să fii judecat corect că nu era inamicul; sau ai putea să nu faci nimic și să te înșeli, ceea ce vei înțelege instantaneu în momentul când nava ta spațială explodează.

Psihologii se referă la genul acesta de situații spunând că sunt *probleme de detectare a semnalului*, unde obiectivul este acela de a face corect distincția între „semnal" (dușmanul) și „zgomot". Cu alte cuvinte, ai văzut inamicul sau nu l-ai văzut? Chiar era acolo (semnalul) sau n-a fost decât un gunoi spațial (zgomot)? Dacă spui „da" și ai dreptate, situația se numește,

destul de adecvat, *lovitură reușită*. Dacă spui „da" și te înșeli, atunci e o *alarmă falsă* (sau eroare prin *comisiune*). Spui „nu" și ai dreptate, se cheamă că este o *filtrare corectă*, dar dacă te înșeli, este o *ratare* (sau eroare prin *omisiune*).

Dacă tipul cu torpilele fotonice se întâmplă să fie colegul nostru Ray, probabil că le va lansa. Asta, pentru că, atunci când urmărim un țel de promovare, devenim deosebit de sensibili la potențialul de concordanță – vrem să *ne încercăm șansa*. În fond, dacă ai chef de omletă, nu poți face altfel decât spărgând câteva ouă (riscând cu această ocazie să-ți cadă și niște fărâme de coajă în micul dejun). O persoană cu focus pe promovare este dispusă să comită o eroare *prin comisiune*, dar nu este dispusă să comită una *prin omisiune*. („Mai bine să greșesc încercând să fac ceva, decât să greșesc fiindcă n-am făcut nimic!") Nimic nu le displace mai mult celor axați pe promovare, decât să rateze o șansă (de exemplu, să *nu* tragă cu torpila, când inamicul chiar era acolo), fiindcă înseamnă să risipească degeaba o ocazie de a realiza ceva. Prin urmare, ei vor spune „da" în genul acesta de situații. (Ne referim la situațiile în care răspunsul corect este neclar și trebuie să alegi între două variante total opuse. Deci, dacă ar fi vorba nu de un film de aventuri, ci de o comedie romantică, i-ai spune „da" misteriosului străin care te-a cerut în căsătorie și care s-ar putea dovedi în final un spărgător de locuințe căutat prin Interpol.)

Cei cu focus pe promovare au, în general, ceea ce psihologii numesc *polarizare tolerată* (sau *riscantă*) – și, drept rezultat, vor sfârși nu doar cu o grămadă de lovituri reușite, dar și cu mult mai multe alarme false – mult mai multe erori prin comisiune. Foarte probabil că vor doborî mai adesea o navă inamică, dar tot atât de probabil este să fie un pic cam pripiți și să tragă într-o navă pașnică.



Oamenii cu focus pe prevenire, în schimb, sunt în mod normal niște indivizi precauți și atenți, iar atunci când au dubii, vor prefera să răspundă „nu". Așadar, dacă Jon se află la maneta torpilelor, el nu va lansa niciun proiectil, până nu se asigură în mod cert că pe inamic l-a văzut – mai degrabă decât să riște să comită o greșeală și să se facă de râs. O persoană axată pe prevenire este dispusă să facă o eroare *prin omisiune* (de exemplu, să ezite înainte de a trage în ceea ce se va dovedi în final că era o navă inamică), dar nu va fi dispusă să facă o greșeală *prin comisiune* (adică să poarte răspunderea de a fi tras într-o navă *pașnică*). Oamenii de acest fel realmente vor să evite riscul de a se dovedi în final că s-au înșelat (adică au reacționat la o alarmă falsă). Atunci când situația lor curentă este una sigură, care îi satisface, ei au ceea ce psihologii numesc *polarizare conservatoare*. Ei nu riscă să meargă la noroc, într-o situație care i-ar putea face să-și piardă condițiile de securitate. Așadar, personajul tău cu focus pe prevenire nu se va mărita cu infractorul deghizat – dar o asemenea persoană oricum nu va deveni niciodată eroină de poveste (sau de film).

Se cuvine menționat că, atunci când oamenii cu focus pe prevenire cred că se află în pericol, de exemplu atunci când nava spațială dușmană deja a deschis focul, nu se mai arată chiar atât de precauți. Odată ce dezastrul s-a întâmplat, ei vor face tot ce trebuie, vor risca *orice*, ca să-și recâștige securitatea. Ei sunt cei mai susceptibili să tragă – iar, și iar, și iar! – dacă li se pare că se află în pericol. Dar asta se întâmplă numai în cazuri extreme – în existența cotidiană, normală, nu vor abdica de la abordarea lor precaută și conservatoare.

Rostul acestor exemple de mai sus este să-ți dea cât de cât o idee despre genul de strategii pe care indivizii cu focus pe promovare și cei cu focus pe prevenire preferă să le aplice. În

general vorbind, motivația promovării e servită prin utilizarea a ceea ce numim *mijloace proactive* – modalități de a ne atinge scopul care ne asigură avansarea sau câștigul, și, în același timp, ne asigură împotriva lipsei de câștig, prin aceea că nu exclud din start alte posibilități și nu ignoră alte ocazii favorabile. Indivizii cu focus pe promovare preferă să ia decizii gândindu-se la ce ar putea merge bine (argumentele pentru), mai degrabă decât la ce ar putea merge prost (argumentele contra). Motivația lor este mai intensă, angajamentul lor în ceea ce fac este mai puternic, atunci când își imaginează cum vor reuși – alungând orice gând de îndoială, „cu toată viteza înainte". Ei vor să facă orice e nevoie pentru ca lucrurile *să meargă în direcția dorită*, chiar dacă asta înseamnă și să mai calce pe de lături. Le place să genereze și să analizeze mai multe variante posibile de acțiune, tocmai ca să nu rateze vreo șansă de a da o *lovitură reușită*. Dacă viața ar fi ca un meci de fotbal, acești oameni ar juca numai în atac – încercând să câștige marcând puncte pentru echipa lor –, chiar dacă asta înseamnă să mai comită și câte-o greșeală pe care echipa adversă o poate valorifica în propriul folos. (Dacă ambele echipe sunt axate pe promovare, vom avea parte de un meci cu multe goluri și o grămadă de faze spectaculoase!)

Motivația prevenirii, pe de altă parte, este cel mai bine servită prin utilizarea *mijloacelor vigilente*. Mijloacele vigilente servesc la a păstra ceea ce ai, printr-o atitudine atentă și de asigurare contra greșelilor. Indivizilor cu focus pe prevenire le place să ia decizii gândindu-se serios la ce ar putea merge prost (argumentele contra), mai degrabă decât la ce ar putea merge bine (argumentele pentru). Ei sunt mai puternic motivați și angajați atunci când se gândesc la felul în care ar putea să eșueze (dacă n-ar fi suficient de atenți). Într-adevăr, pentru oamenii cu focus pe prevenire, vigilența practic *scade* atunci



când sunt încrezători că vor reuși. Ca să-și păstreze vigilența de care au nevoie, ei se gândesc la ce trebuie să facă pentru a se asigura că *nimic nu merge prost*. Le place să facă un plan realist și să se țină de el, și să evite luarea în considerare a prea multor alternative – din punctul lor de vedere, fiecare alternativă fiind un potențial risc de a comite o greșeală. Dacă viața ar fi un meci de fotbal, ei ar juca mizând aproape totul pe o defensivă solidă – încercând să învingă prin împiedicarea echipei adverse să marcheze și prin realizarea unui joc perfect, astfel încât să nu piardă din cauza unor greșeli stupide. (Dacă ambele echipe sunt axate pe prevenire, pregătește-te pentru un joc cu foarte puține goluri și cam plicticos – cu excepția cazului în care ești realmente pasionat de „arta apărării").

## De ce e mai bine cu două focusuri decât cu unul singur

Vrei să slăbești și să nu te mai îngrași la loc? Să te lași de fumat și să nu mai pui niciodată țigara în gură? Să începi să faci mișcare regulat... și apoi să continui să faci mișcare regulat, în viitorul previzibil? Dacă da, atunci va trebui să folosești atât motivația promovării, cât și pe cea a prevenirii, fiindcă fiecare dintre ele se potrivește cu deosebire unei faze diferite din procesul de realizare a acestor obiective comune de sănătate.

Mentalitatea cu focus pe promovare duce la *entuziasm* strategic – să te implici realmente cu entuziasm, atunci când pornești la drum cu noua ta inițiativă. De asta ai nevoie când începi un demers de pierdere în greutate sau de renunțare la fumat – *câștiguri* mari, care să te ajute să-ți atingi obiectivul. Entuziasmul devine însă mai puțin adaptiv, atunci când se pune problema menținerii pe termen lung a obiceiurilor

sănătoase – în acest caz ai nevoie de *vigilență*, care să nu te lase să cazi înapoi în ispită. Focusul pe prevenire este, așadar, perfect potrivit pentru a-ți păstra reușitele, odată ce le-ai dobândit.

De exemplu, în două studii având ca obiect renunțarea la fumat și pierderea în greutate – perenele hotărâri luate în fiecare noapte de Anul Nou –, motivația cu focus pe promovare a preconizat rate mai înalte ale renunțării la fumat și ale pierderii în greutate pe parcursul primelor șase luni, dar pe parcursul următorului an, predictorul voinței de a te reapuca de fumat și de a nu te îngrășa la loc a fost motivația cu focus pe prevenire.[8] Dacă ești o persoană care începe totul în forță, dar apoi, de-a lungul timpului, constați că, aproape fără să-ți dai seama, toate progresele pe care le-ai făcut s-au cam pierdut pe parcurs, probabil că ai nevoie de o oarecare doză de gândire preventivă. Dacă, însă, nu pari să fii în stare să-ți aduni toate forțele pentru a lua în piept, cu curaj, nicio provocare mai dificilă, un pic de focus pe promovare este exact ce ți-ar prescrie medicul. (Dacă îți vine greu să-ți aduni forțele pentru vreunul din cele două focusuri, ai răbdare: vom aborda metodele de schimbare a motivației în capitolul 8.)

## Eșec. Se mai întâmplă.

Există momente când lucrurile pur și simplu nu vor să se așeze așa cum ți-ai dorit. Poate n-ai obținut mărirea de salariu la care ai sperat. Sau nu te poți nicicum abține să nu mai iei o gustărică după ora zece seara. Poate nu-ți poți permite concediul pe care voiai să ți-l iei. Sau persoana cu care ai ieșit pentru prima oară vinerea trecută tot nu te-a sunat înapoi. În ce fel te afectează obstacolele? Cum te fac *să te simți?* Răspunsul depinde, și deloc în mică măsură, de motivația ta dominantă.



Când individul cu focus pe promovare suferă o lovitură – atunci când, de exemplu, performanța lui lasă de dorit –, acest lucru are un impact direct asupra *stimei sale de sine*. În general, oamenii cu focus pe promovare sunt preocupați să aibă un nivel înalt al stimei de sine (adică un concept pozitiv asupra propriei persoane). Eșecul, după cum probabil vă și așteptați, îi determină să aibă o părere mai negativă despre ei înșiși și despre capacitățile lor. În plus, ei resimt eșecul ca pe o *absență* a aspectelor pozitive – că *nu* au câștigat, că *nu* sunt iubiți și admirați, că *nu* au primit o recompensă – și, ca atare, trec prin stările afective asociate cu demoralizarea și nivelul scăzut al energiei psihice: tristețe, deprimare, descurajare.

Oamenii cu focus pe prevenire au tendința să fie mai puțin preocupați de stima de sine, și mai mult de *certitudinea privind propria persoană* – cu alte cuvinte, vor să fie siguri că părerea lor despre sine este corectă, indiferent dacă e o părere pozitivă sau negativă. Atunci când dau dovadă de o performanță slabă (deși nu se așteptau), se simt pur și simplu străini de ei înșiși („Nu mă recunosc!") – iar problema care îi neliniștește cel mai mult este că nu mai au încredere în cunoașterea de sine.[9] (Ca să fie limpede: nici oamenii cu focus pe promovare, nici cei cu focus pe prevenire nu vor să se subevalueze sau să se simtă nesiguri în privința propriei persoane – pur și simplu sunt diferiți, din punctul de vedere al aspectului care contează cel mai mult pentru ei.) Indivizii cu focus pe prevenire resimt eșecul ca pe *prezența* unor aspecte *negative* – să suferi o pierdere, să fii în pericol, să fii pedepsit – și, drept rezultat, trec prin stări afective cu nivel ridicat de energie psihică, asociate *anxietății*: nervozitate, tensiune, îngrijorare.

(Observați că, atunci când suntem concentrați pe promovare, succesul aduce după sine un nivel ridicat al energiei psihice și ne simțim realmente plini de viață și de vioiciune; cu alte

cuvinte, angajamentul nostru în ceea ce facem este într-un punct de maxim. Dar atunci când suntem concentrați pe prevenire, tocmai faptul că lucrurile *nu* merg bine ne împinge într-un punct de maximum al energiei și angajamentului. Vom reveni la această diferență importantă, dar un pic mai încolo.)

Bun, acum că ați înțeles de unde provine focusul pe promovare și cel pe prevenire, cum determină ele informația de care ne ocupăm și strategiile pe care le folosim ca să reușim în ceea ce ne-am propus și cum ne fac ele să ne simțim — a venit momentul să vedem cum ne influențează comportamentul real din fiecare compartiment al existenței noastre. În capitolele care urmează, veți vedea prin ce se deosebește individul cu focus pe promovare de cel cu focus pe prevenire, într-un mediu de muncă și în sala de curs. Veți afla cum se comportă în relația cu un partener sau o parteneră, cum se comportă în relația cu copiii lor, cum iau decizii și cum privesc lumea în care trăiesc. Alegeți orice domeniu vreți – focusul pe promovare și cel pe prevenire influențează modul în care îl vedeți, îl simțiți și îl abordați.



# 2 | De ce optimismul nu are efect pentru pesimiști (defensivi)

Lumea îi iubește pe optimiști. O perspectivă pozitivă asupra lucrurilor este adesea recomandată drept medicament pentru orice te supără, și nicăieri mai mult decât în Statele Unite, unde atitudinea de tipul „dacă vrei, poți" este considerată *esențială* pentru a avea succes. Deloc surprinzător, așadar, că multe cărți de dezvoltare personală care ridică în slăvi forța pozitivității sunt bestselleruri impetuoase în această țară și că așa-numita „Lege a Atracției" – credința că lucrurile bune se vor „manifesta" singure în viața noastră, dacă ne curățăm complet mintea de „negativism" – se bucură de atât de multă atenție.

În fond, *sună* foarte bine, nu-i așa? Nimic de zis, e distractiv să gândești pozitiv! Ce poate fi mai plăcut decât să vizualizezi în minte cât de frumos va fi după ce toate visele tale devin realitate? (Și, cu toată sinceritatea, să recunoaștem că nu-i deloc amuzant să te gândești la lucruri *negative* – cum ar fi obstacolele pe care le-am putea întâmpina sau ce s-ar putea întâmpla rău pe parcurs. Nimeni nu poate contesta acest lucru.) Așadar, e foarte firesc să te simți atras de ideea că poți atinge niște scopuri cum ar fi să te însănătoșești, să te îmbogățești și să te îndrăgostești până peste cap, pur și simplu având numai gânduri pline de voioșie și seninătate. Legea Atracției te lasă și să-ți mănânci prăjitura râvnită, și s-o păstrezi pentru mai târziu! Mă rog, te-ar lăsa... dacă ar funcționa așa cum se spune. (Ar fi probabil mai corect să spunem că te lasă *să vizualizezi cum ar fi dacă* ai avea prăjitura sub nas, numai bună de mâncat. Căci

șansele de a obține o prăjitură adevărată, în acest mod, nu prea sunt în favoarea ta.)

Dar să nu fim nedrepți: există o mulțime de oameni care gândesc pozitiv, dar fără a subscrie unor idei ca acestea – ei sunt pur și simplu niște optimiști din categoria celor normali. *Optimismul* este credința că, în general vorbind, lucrurile bune se vor întâmpla, iar cele rele, nu. Optimismul este adeseori măsurat prin evaluarea reacțiilor pe care le avem în fața unor enunțuri de felul următor:[*]

*În perioade incerte, mă aștept de obicei la ce e mai bine.*

*Întotdeauna privesc partea bună a lucrurilor.*

*Lucrurile nu-mi ies niciodată așa cum mi-am dorit.* (Optimiștii *nu* cred asta.)

În timp ce Legea Atracției nu prea are fani în comunitatea oamenilor de știință, optimismul ca atare se bucură de o reputație mult mai bună, și din motive perfect întemeiate. Studii după studii arată că, în comparație cu pesimiștii, optimiștii au o sănătate fizică mai bună și își revin mai repede după boală. Ei se adaptează mai ușor la schimbare și sunt mai apți să facă față activ unei probleme. Ei au relații care le aduc mai multă satisfacție și sunt mai dispuși să accepte un compromis reciproc avantajos. Optimiștii sunt, în medie, mai susceptibili să reușească să-și atingă scopurile, comparativ cu pesimiștii, pentru că nu renunță prea repede atunci când se izbesc de greutăți.

Așadar, optimismul poate într-adevăr să fie un lucru bun, în comparație cu pesimismul. Pentru *unii* oameni, în *unele* momente. Această din urmă observație este partea pe care majoritatea susținătorilor pozitivității îndârjite și ai optimismului fără limită, din zona librăriei care conține cărți de dezvoltare personală (și din rândul marilor maeștri ai lecțiilor despre business, educație și *parenting*), neglijează s-o



pomenească – posibil din cauză că nu-și dau seama că nu spun decât jumătate din poveste. Așa cum demonstrează cercetările noastre, există și oameni pentru care metoda cea mai bună de a-și asigura succesul este, realmente, să creadă sincer că s-ar putea să eșueze.

## Cum adică, există oameni motivați de ideea că s-ar putea *s-o dea în bară*?!

Da, exact. Ne dăm seama că s-ar putea să sune contraintuitiv. La urma urmei, nu prea seamănă a spirit combativ, de tipul „dacă vrei, poți". Și parcă era vorba că trebuie să alungăm orice gânduri *negative*, nu?, dacă vrem să reușim.

*Nu* și dacă ești motivat de focusul pe prevenire sau urmărești un scop axat pe prevenire. Pentru că, în acest caz, optimismul nu doar că pare deplasat – practic și efectiv îți *va da peste cap* și-ți va *dilua* motivația. Dacă ești sigur că totul va merge bine, atunci de ce să-ți mai bați capul ca să eviți orice greșeală, ca să-ți plănuiești dinainte cum să depășești obstacolele sau ca să ai la îndemână o variantă de avarie, un „plan B"? Pare o pierdere de timp și de energie. Din moment ce totul îți va merge strună, ai toate motivele să te relaxezi și s-o iei ușor.

În schimb, dacă ești motivat de focusul pe prevenire, nu-ți poți permite să te destinzi și să iei lucrurile ușor. Viziunea optimistă îți anulează vigilența de care ai nevoie ca să duci treaba până la capăt. Dimpotrivă, evitarea greșelilor și pregătirea pentru potențialele probleme sunt exact precauțiile pe care simți că ar trebui să ți le iei. Adică, deloc surprinzător, ceva ce mulți oameni de succes cu mentalitate de prevenire au înțeles intuitiv încă de la bun început. Ei au rezistat în sinea lor chemării la pozitivitate, dându-și seama (poate inconștient) că genul acesta

de gândire pur și simplu *nu funcționează* în cazul lor. Haideți să vă dau un exemplu.

Într-un studiu pe care l-am desfășurat cu colegii noștri de la MSC Jens Förster și Lorraine Chen Idson, le-am dat participanților un set de anagrame cu care să lucreze (de exemplu, grupul de litere NELMO, din care, cu condiția să nu fii obligat să folosești toate cele cinci litere, se pot alcătui o sumedenie de cuvinte în limba engleză: elm, one, mole, omen, lemon, melon etc.). Tuturor subiecților li s-a spus că, dacă au o performanță bună (calculată după numărul de cuvinte formate), s-ar putea să câștige niște bani. Apoi le-am manipulat focusul motivațional: celor din grupul condiționat cu focusul pe promovare li s-a spus că vor primi patru dolari și că *ar putea câștiga un dolar în plus* dacă performanța lor depășește 70 la sută (numărul de cuvinte format de fiecare participant, comparativ cu numărul maxim de cuvinte care puteau fi formate), în timp ce subiecților din grupul condiționat cu focusul pe prevenire li s-a spus că vor primi cinci dolari, dar din care *ar putea pierde un dolar*, dacă nu depășesc o performanță de 70 la sută.

Ca să fie limpede: toată lumea urma să primească patru dolari pentru o performanță slabă și cinci dolari pentru o performanță bună, deci stimulentele erau identice pentru ambele grupuri. Iar nivelul de 70 la sută era ținta de performanță pentru toți. Singurul lucru diferit între cele două grupuri a fost modul în care am prezentat lucrurile (*formularea* sau *încadrarea*, cum i se spune în lucrările de psihologie) – dacă faptul că ai sfârșit prin a câștiga cinci dolari însemna că ai câștigat un dolar (focusul pe promovare) sau ai evitat pierderea unui dolar (focusul pe prevenire).

Să revenim la experimentul în sine. Cam pe la jumătatea operației de rezolvare a anagramelor, le-am dat feedback tuturor participanților. I-am spus fiecăruia că, până în acel moment,



avea o performanță fie peste pragul de 70 la sută, fie sub acest prag. (Feedback care nu avea nicio legătură cu performanța lor efectivă – pur și simplu i-am repartizat aleatoriu să primească vestea bună sau vestea proastă.) Așadar, au fost determinați să creadă fie că se apropiau de un succes, fie că erau în pericol să eșueze. După ce le-am dat acest feedback, am măsurat atât intensitatea motivației lor, cât și așteptările lor de reușită.

Precum probabil ați ghicit deja, după ce au primit feedbackul pozitiv, așteptările de succes din grupul cu focus pe promovare au crescut exponențial, și la fel și motivația lor. *Mă descurc foarte bine! Ura! Progresez!* au gândit ei. Și cine n-ar fi gândit așa, în locul lor, corect? Păi, grupul celor cu focusul pe prevenire. Când li s-a dat vestea cea bună că se apropie de reușită, așteptările lor de succes nu s-au schimbat deloc, iar motivația lor practic a scăzut. *S-ar părea că sunt în siguranță*, au gândit ei. *N-am de ce să-mi fac griji. În fond, aș putea chiar să mă relaxez.*

Ce se întâmplă când veștile nu sunt chiar atât de bune? După un feedback negativ, așteptările de succes în grupul cu focusul pe promovare au scăzut nițel, precum probabil ați ghicit, și la fel și motivația. *Hmm... nu arată deloc bine. Cam descurajant. De ce să mă mai străduiesc, dacă oricum nu mă aleg decât cu cei patru dolari? În fond, aș face mai bine să-mi păstrez energia pentru mai târziu, poate primesc ceva de făcut la care să mă descurc mai bine...*

Cei din grupul cu focusul pe prevenire, în schimb, au ciulit urechile și au băgat de seamă. Așteptările lor au scăzut... *dramatic!* Acești participanți erau foarte siguri că vor eșua... dacă nu schimbă lucrurile printr-un efort mai mare. În ciuda acestei scăderi, sau, mai bine zis, tocmai din cauza ei, motivația lor a făcut un salt în sus! *A, nu, voi pierde un dolar! Dacă nu mă adun... Trebuie neapărat să fac ceva ca să nu se întâmple chestia asta!*

Indivizii cu focus pe promovare se pun realmente în mișcare atunci când simt că performanța lor este bună. Optimismul și

încrederea în sine le amplifică entuziasmul, ceea ce face ca motivația lor și performanța să crească exponențial. Poate cea mai definitorie caracteristică a colegului nostru Ray, cel cu mentalitate axată pe promovare, este atitudinea lui de tipul „totul va fi bine". O ia cu el peste tot pe unde se duce (inclusiv în lungile plimbări pe care le face în creierul nopții prin cartierele rău-famate, în căutarea celor mai tari instrumentiști de jazz), iar până acum l-a servit foarte bine.

Indivizii cu focus pe prevenire, în schimb, se mobilizează cel mai bine atunci când lucrurile nu prea merg cum ar trebui. Posibilitatea de eșec le *sporește* motivația, ceea ce face să le crească și performanța. Colegul nostru concentrat pe prevenire, Jon, poate părea că se autoflagelează fără niciun rost, atunci când se dă de ceasul morții pentru absolut orice mic detaliu din ceea ce face la serviciu, dar el știe că așa funcționează cel mai bine, dacă e pesimist notoriu. (Și, ca să se știe, pe Jon nu-l prinzi nici la doi kilometri distanță de un cartier rău-famat, nici dacă-i dai propria gardă de băieți din forțele speciale.)

Ca să înțelegem ce funcționează pentru Jon și alți oameni cu focus pe prevenire, este important să ne dăm seama că ei *nu* sunt niște pesimiști, în sensul uzual al termenului. Ei nu cred că vor eșua *negreșit*, și nici măcar că e probabil să eșueze. Ceea ce-și spun în sinea lor este că *s-ar putea* să eșueze, dacă nu sunt destul de atenți sau dacă nu se străduiesc suficient. Pe ei îi motivează faptul că își imaginează posibilitatea de eșec în viitor, din cauză că nu fac în prezent ceea ce trebuie să facă – adică manifestă un *pesimism defensiv*, cum se numește în literatura de specialitate. Pesimismul – adică să te aștepți să eșuezi – subminează motivația oricui... indiferent dacă focusul tău este pe prevenire sau pe promovare. Într-adevăr, măcar o parte din motivul pentru care cercetările au constatat atât de multe rezultate pozitive la oamenii optimiști este acela că



studiile pe această temă îi compară pe oamenii care adoptă o atitudine optimistă cu oameni care adoptă o atitudine pesimistă. Este limpede că pesimismul subminează motivația, dar nici optimismul, pe de altă parte, nu o stimulează întotdeauna. Se întâmplă asta doar atunci când oamenii au un focus pe promovare... dar nu și atunci când au un focus pe prevenire.

## Ce fel de obiective te pricepi cel mai bine să atingi?

Răspundeți la întrebările următoare folosind scara aceasta de apreciere:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Niciodată sau foarte rar | | Uneori | | Foarte des |

1. Cât de des ai realizat lucruri care te-au „mobilizat" să muncești încă și mai mult?
2. Cât de des ai respectat regulile și rânduielile stabilite de părinții tăi?
3. Ți se întâmplă des să-ți iasă bine diferitele lucruri pe care le încerci?
4. Am sentimentul că am făcut progrese spre a fi un om de succes.
5. În copilărie și adolescență, te fereai „să calci pe bec", adică să faci lucruri despre care știai că părinții tăi nu le vor tolera?
6. Faptul că n-am fost destul de atent m-a băgat în bucluc, uneori.

Scorul tău de succes la focusul pe promovare – Răspunsul 1 + Răspunsul 3 + Răspunsul 4

Scorul tău de succes la focusul pe prevenire = Răspunsul 2 + Răspunsul 5 + (6 – Răspunsul 6) [scor inversat]

Întrebările de mai sus provin dintr-un instrument de testare, realizat de cei de la Centrul de Știință a Motivației pentru a-i identifica pe indivizii cu antecedente de reușită în privința promovării sau a prevenirii – ceea ce noi numim *orgoliul* de promovare sau *orgoliul* de prevenire. Dacă ai obținut un scor mare la oricare dintre cele două categorii (sau la amândouă), înseamnă că ești o persoană care „s-a prins" cum trebuie lucrat *cu* propriul focus motivațional. (E foarte posibil să obții un scor ridicat în ambele situații, dat fiind că poți înțelege cum să fii eficace în promovare *și* cum să fii eficace în prevenire, iar acest lucru este valabil chiar și atunci când ai un focus dominant. Bineînțeles, e la fel de posibil să ai un scor scăzut la amândouă. Caz în care lectura acestei cărți se poate dovedi extrem de utilă.) Pentru a putea fi eficace în materie de promovare sau de prevenire, trebuie să înveți cum să-ți folosești strategic perspectiva asupra lucrurilor.

## Atitudinea potrivită pentru treaba potrivită

Pentru a fi eficace atunci când ai focusul pe promovare, trebuie să-ți urmărești scopurile de o manieră proactivă, să te ocupi cu entuziasm de lucrurile pe care vrei să le realizezi. Faptul că ai o perspectivă optimistă asupra lucrurilor îți stimulează entuziasmul, iar prin aceasta se potrivește foarte bine cu un focus promotor. Altfel spus, optimismul acționează *în favoarea* unei motivații a promovării. O susține și o întărește, făcându-ne să fim mai bine pregătiți să ne atingem scopurile bazate pe promovare. Dacă ți-ai propus un țel măreț sau îți



asumi riscuri mari, o doză de gândire pozitivă este exact ce ți-ar recomanda și medicul.

Pe de altă parte, pentru a fi eficace atunci când ai focusul pe prevenire, trebuie să-ți urmărești scopurile de o manieră *vigilentă*, precaută – să te ocupi cu atenție mărită de lucrurile pe care vrei să le realizezi. Pentru o prevenire reușită, trebuie să ne domolim optimismul sau să-l reprimăm, și să cultivăm un pic de scepticism în slujba unei vigilențe susținute. Atitudinea de tipul „s-ar putea să nu meargă" acționează în favoarea motivației bazate pe prevenire. Faptul că ai o perspectivă mai mult *realistă*, decât optimistă, îți sporește vigilența și, ca atare, se potrivește cu un focus axat pe prevenire. Atunci când trebuie să fii vigilent – ca să te achiți de responsabilități și să eviți pericolul –, nu-ți poți permite să fii prea încrezător în tine, oricât de mult succes ai avut în trecut.

Indivizii cu un grad înalt de orgoliu al promovării sau de orgoliu al prevenirii pot avea, și unii, și ceilalți, motive *întemeiate* să fie optimiști. Și unii, și ceilalți au în spate o lungă istorie de situații în care și-au atins scopul. Dar cei din a doua categorie știu că nu-și pot permite să fie optimiști și se gândesc cât mai puțin posibil la succesele din trecut.[2] Dimpotrivă, atunci când se pregătesc pentru o sarcină care le stă în față – o prezentare, un test, un examen sau orice altă situație dificilă –, ei își fixează așteptările la un nivel coborât, nebăgând în seamă dovada reușitelor anterioare. „Știu că până acum am luat doar note maxime la chimie, dar testul ăsta s-ar putea să fie mult mai greu – și să nu mai iau notă mare", își spun în sinea lor. Uneori, o spun chiar și cu voce tare, devenind ținta cocoloașelor de hârtie cu care-i bombardează colegii iritați.

Din cauza așteptărilor reduse, cei cu grad ridicat de orgoliu al prevenirii își imaginează în minte, ca pe un scenariu repetat de nenumărate ori, toate modurile în care lucrurile ar putea să

nu meargă bine – și se pregătesc pentru orice eventualitate. Drept urmare, ei au o performanță tot atât de bună ca a optimiștilor cu focus pe promovare (și, să nu uităm, au o performanță mult *mai proastă* atunci când încerci să-i împiedici să procedeze așa cum le stă în obicei, în maniera lor defensiv-pesimistă).[3]

În circumstanțele adecvate – să zicem, atunci când o situație impune planificare atentă și analiză prudențială –, oamenii cu grad înalt de orgoliu al prevenirii pot chiar să-i *depășească* în performanță pe optimiștii cu orgoliul promovării. Nici nu trebuie să ne uităm prea departe după dovezi: e suficient să ne gândim puțin la recenta noastră recesiune economică și la criza creditelor ipotecare care a ajutat la declanșarea ei. Când prețurile locuințelor cresc întruna, oamenii iau un credit ipotecar pe care să și-l poată permite doar dacă *totul* merge bine (cu potop de asigurări din partea brokerilor de credite, cum că totul va fi bine). Oamenii cu focus pe prevenire sunt cei care, într-un asemenea climat, vor pune întrebarea: „Dar dacă *nu* toate lucrurile vor merge bine?", scăpând astfel de nenorocirea pierderii locuinței și a distrugerii bonității.

Cărțile de istorie și emisiunile de știri sunt mereu pline de exemple, în privința pericolele care ne pândesc din cauza optimismului excesiv. Neluarea în seamă, la modul cel mai serios, a posibilității ca *nu* toate lucrurile să meargă conform planului a avut profunde consecințe nefaste: războaie îndelungate, cu incredibil de multe pierderi de vieți omenești, după ce ni se spusese că se vor termina foarte repede (Vietnam, Irak); crize umanitare care ar fi putut fi evitate, cu o planificare adecvată (uraganul Katrina, explozia centralei nucleare de la Fukushima) și, bineînțeles, dezagregări economice rezultate din investiții riscante și iresponsabile (criza creditelor ipotecare substandard, Marea Depresiune).



Pesimismul defensiv are rostul lui – faptul că te gândești la obstacole și la lucrurile care ar putea merge prost (și despre care unii spun, pe un ton critic, că ar fi „gândire negativă") îți va da un avantaj palpabil în atingerea scopului cu focus pe prevenire. Părinții care vor ca bebelușul lor să fie în siguranță nu așteaptă să se întâmple ceva rău, ci se gândesc dinainte ce pericole l-ar putea pândi, când acesta începe să meargă singur de-a bușilea prin casă. Adulții care își fac regulat, o dată pe an, toate analizele, au șanse mai mari să depisteze din timp o eventuală problemă de sănătate, ceea ce face să crească spectaculos probabilitate de recuperare completă. Oamenii de afaceri care își iau în serios competitorii sunt mai apți să le anticipeze acestora mutările și să rămână în fruntea sectorului lor de activitate.

Unul dintre cele mai importante învățăminte (și unul dintre cele mai dificil de acceptat) în privința mentalității axate pe prevenire – indiferent dacă mentalitatea respectivă ne aparține nouă sau altcuiva – este faptul că trebuie să învățăm să respectăm pesimismul moderat sau scepticismul specific acestei mentalități și să ne abținem pe cât posibil de la lecții mobilizatoare. Pesimismul acestor oameni este unul *strategic*. Ei știu foarte bine ce fac. (Și, precum spuneam mai devreme, ei nu spun că *vor* eșua, căci acest lucru le-ar putea submina, de fapt, motivația. Nicidecum, ei doar își închipuie cum *s-ar putea* să eșueze, *dacă* nu se străduiesc din toate puterile să ia măsurile necesare pentru a evita un eșec. Acest tip de gândire condițională îi motivează să facă lucrurile care trebuie făcute.) Doar după ce învățăm să înțelegem și să respectăm aceste două moduri diferite de motivare, ne vom putea ajuta singuri să fim cât mai eficace cu putință (și să-i ajutăm și pe oamenii de care ne pasă să fie cât mai eficienți cu putință).

Așadar, data viitoare când mai ești tentat să-i spui câteva cuvinte de încurajare prietenului sau colegului tău cu focus pe

prevenire, în încercarea de a-l determina să fie mai optimist, poate ar fi mai bine, totuși, să te gândești de două ori. Căci s-ar putea să-i faci mai mult rău, decât bine. (Iar dacă tu însuți ești o personalitate cu focus pe prevenire, atunci data viitoare când îți mai spune cineva: „Capul sus!" sau: „Sunt sigur că ai să te descurci de minune!", simte-te liber să-i ignori îndemnul. Știi foarte bine ce ai de făcut.)

## Dar optimiștii nu sunt mai fericiți?

Sigur. Dacă prin „mai fericiți" înțelegi „mai nonșalanți și mai binedispuși". Dar dacă te gândești la ideea că ar avea niște experiențe de viață mai pline de satisfacții și că ar sta mai bine cu psihicul, în general, atunci... nu, nu sunt „mai fericiți". Felul în care presa de interes general și industria dezvoltării personale (dar și știința psihologiei, într-o anumită măsură) pun accentul pe „fericire" ca țel suprem și obsesiv al existenței umane este, sincer vorbind, dovada unei optici mult prea înguste. Nu toată lumea este vioaie și plină de veselie (ceea ce psihologii numesc *afecte înalt-pozitive*), dar asta nu înseamnă că n-ar avea o viață frumoasă și împlinită. Același lucru îl susține și Martin Seligman, părintele psihologiei pozitive și autorul cărții *Fericirea autentică*, în cea mai recentă carte a sa, intitulată *Flourish*:

> O concepție asupra fericirii axată pe starea de spirit îi trimite pe cei 50 la sută din populația lumii care au afecte redus-pozitive, în iadul nefericirii. Chiar dacă le lipsește buna-dispoziție, cei din această jumătate mai posacă pot avea o viață mai angajată și mai plină de miez decât oamenii veseli.

Mulți dintre acești „afectivi redus-pozitivi" la care se referă Seligman sunt, fără îndoială, indivizi cu motivație dominantă



a prevenirii. Atunci când au succes, oamenii cu focus pe prevenire nu sar în sus de fericire – dar faptul că te simți împăcat cu tine și calm îți poate oferi la fel de multă satisfacție ca atunci când te simți entuziasmat și fericit. La urma urmei, milioane de oameni de pe planetă meditează în căutarea *seninătății*, nu a bunei-dispoziții. Și, foarte important, chiar și atunci când oamenii cu focus pe prevenire nu se lasă prea multă vreme să rămână calmi și relaxați, pentru că au nevoie să-și recapete vigilența, asta nu înseamnă că ar fi nefericiți – fiindcă reușita în a gestiona motivația prevenirii le conferă *în continuare* o stare de bine psihologic.+

Bine, dar dacă starea de bine nu e unul și același lucru cu a fi fericit, atunci la *ce* se referă? Ce anume își doresc oamenii? Printre psihologi, răspunsul clasic – care datează cel puțin de pe vremea lui Freud – este „căutarea plăcerii și evitarea durerii". Evident, există aici un sâmbure de adevăr, dar, în același timp, nu se poate spune că ar exprima în totalitate ce anume înseamnă să duci o viață angajată și cu sens. Așa cum spunea unul dintre noi (Higgins) în recenta lui carte despre motivație, *Dincolo de plăcere și durere*, ceea ce vor de fapt oamenii este să fie *eficace* – să știe ce anume este real, să gestioneze ceea ce se întâmplă și să obțină rezultatele pe care și le doresc. Vrem să putem să interacționăm cu lumea din jur și să fim în stare să înțelegem și să gestionăm lumea, în moduri care să ne permită să ne atingem scopurile.

De ce ar alege cineva să îndure anii de antrenament dur și intens fără de care nu poți concura la nivel olimpic, și să facă nenumăratele sacrificii personale necesare, dacă tot ce și-ar dori în viață ar fi să obțină maximum de plăcere și să evite durerea? De ce s-ar oferi cineva să-și dea viața pentru cei dragi, pentru comunitate sau pentru țară, dacă totul în viață s-ar reduce la căutarea plăcerii? Nu s-ar oferi nimeni – pentru că acestea nu

sunt niște opțiuni care să aducă plăcere. Dar pot fi niște decizii extrem de eficace. Și, până la urmă, sentimentul eficacității, în tot ceea ce faci, este cel care dă un sens vieții, fiindcă grație lui simțim că merită să trăim.

Așadar, oamenii cu focus pe promovare nu sunt neapărat mai câștigați decât cei cu focus pe prevenire, din moment ce poți să te simți eficace (sau ineficace) cu *oricare* dintre cele două motivații. Am constatat că oamenii care au un nivel ridicat al orgoliului promovării *sau* al orgoliului prevenirii – oamenii care sunt eficace când vine vorba de urmărirea obiectivelor pentru că sunt optimiști sau respectiv pesimiști – gestionează problemele mai bine decât congenerii lor cu nivel redus al orgoliului motivațional, prin aceea că se angajează într-un comportament axat pe rezolvarea activă a problemei și găsirea unei soluții. Cu alte cuvinte, atunci când ceva nu merge bine, ambele grupuri iau măsuri pentru a remedia situația. Și ambele declară că au mai puține probleme emoționale (de exemplu: depresie clinică, anxietate serveră, somatizare). Este limpede că, deși optimismul ar putea fi cheia stării de bine pentru unii oameni, nu e pentru toți. Și, dat fiind că tuturor ni se întâmplă din când în când să avem focusul pe prevenire, pentru noi toți există momente când a fi optimist nu este cheia sentimentului de eficacitate, de exemplu atunci când ajutăm un copil să treacă strada în siguranță. Pentru noi toți, există situații în care e mai bine să fim prevenitor-realiști, decât promotor-optimiști.

(Notă: În cadrul multor studii, inclusiv din cele realizate de noi, oamenii cu mentalitate preventivă nu obțin un scor mare la indicatorii tradiționali ai stării de bine. După cum am constatat, acest lucru are o mare legătură cu metoda prin care se măsoară starea de bine – de regulă, cu întrebări care se axează foarte mult pe încrederea în propria persoană și pe acceptarea propriei persoane. Motivația prevenirii îi determină pe oameni să deteste afirmarea explicită a faptului că le merge bine, de teamă să nu le scadă vigilența. Drept rezultat, ei *par* să fie mai puțin norocoși decât cei cu mentalitate promotoare. Pe de altă parte însă, vor fi încântați să-ți spună cât de bine le-au ieșit lucrurile *în trecut* sau cât de eficace sunt în a se achita de îndatoriri și obligații. Așadar, totul depinde de modul în care formulezi întrebarea.)

Deci, dacă de obicei ești dornic să pornești la treabă cu mult entuziasm, ar trebui să adopți optimismul, iar dacă ești genul ceva mai precaut, ar trebui să dai optimismul pe un scepticism nițel mai realist, nu-i așa? Da. Și nu. Țineți minte că toată lumea are ambele motivații – chiar și individul cel mai concentrat pe promovare poate schimba macazul spre prevenire, atunci când, de exemplu, o persoană foarte dragă se îmbolnăvește. Și chiar și cel mai înverșunat adept al prevenirii știe că vacanțele sunt momente propice pentru un pic de aventură și distracție. Ca să fii eficace *la maximum*, va trebui să faci să concorde perspectiva adoptată cu activitatea sau sarcina pe care le ai de îndeplinit. În majoritatea timpului, va fi vorba de focusul tău predominant – dar nu întotdeauna. Deci ține minte: să fii optimist sau defensiv-pesimist nu trebuie văzute ca trăsături de caracter, ci ca *instrumente*.

Într-o anumită măsură, oamenii de succes fac lucrul acesta în mod intuitiv. Psihologii spun că e vorba de o *preferință conjecturală* – un mod de a privi viitorul, ales strategic, în ideea de a-ți maximiza performanța sau a te pregăti pentru ceea ce urmează.[*] Optimismul e o alegere bună atunci când încerci să fii inovator sau creativ sau să-ți asumi un risc. Este atitudinea care-ți va aduce mari câștiguri. Dar pesimismul defensiv – să te gândești *ce ar putea merge prost?* – este alegerea cea mai bună atunci când prima ta prioritate constă în a-ți proteja securitatea. Și, în fond, ai putea încerca să le alegi pe amândouă împreună, ca în vorba veche: „Să sperăm la ce-i mai bine și să ne pregătim pentru ce-i mai rău".

# 3 Focus pe muncă

Jon este de obicei cel care ajunge primul la serviciu dimineața, la MSC, aprinde toate luminile și se instalează în biroul lui (care este o încăpere separată, o cameră normală cu uși). Își ține ușa închisă, ca să poată evita să-i fie distrasă atenția de colegii lui, în timp ce lucrează. Ține la zi un calendar bine organizat de sarcini și are o listă cu lucrurile de făcut în ziua respectivă. Cere-i o copie după nu știu care articol de specialitate și el ți-l extrage în maximum zece secunde din sutele de fișe, ordonat aranjate după autor, pe care le păstrează în fișetele de arhivare. „Ai grijă să mi-l aduci înapoi, că poate îmi trebuie și mie", îți va spune. Dacă uiți, fii convins că va veni să-l recupereze – pentru că ține o evidență precisă a tuturor lucrurilor pe care le împrumută colegilor săi cercetători mai puțin conștiincioși.

Ray, în schimb, apare vesel și în pas vioi, pe la prânz. Preferă să-și înceapă ziua acasă, citind, și, când îl pocnește inspirația, scriind. El împarte biroul cu alți trei cercetători, fiindcă așa a vrut el – i se pare că brainstormingul lor spontan îl stimulează. Câteva dintre cele mai bune idei ale lui s-au născut din aceste discuții libere, fără restricții. Masa lui e veșnic plină de hârtii în dezordine și de bilețele post-it, inclusiv unul care să-i aducă aminte s-o sune pe maică-sa. Dacă îi ceri o copie după un anumit articol de specialitate, ai face bine să te așezi, fiindcă o să dureze ceva. (Motiv pentru care nimeni nu-i cere lui, niciodată – toată lumea se duce la Jon, spre marele năduf al acestuia din urmă.)

Jon și Ray au stiluri foarte diferite de muncă și nu-i deloc greu să înțelegi de ce, după ce-ți dai seama că focusul motivațional ne determină nu doar atuurile și slăbiciunile, ci și modalitățile preferate de a ne gestiona munca. Dacă ești în stare să identifici și să înțelegi fiecare tip de focus, vei avea la dispoziție un instrument de neprețuit, la locul de muncă, pentru a spori eficacitatea subordonaților tăi – dar și propria eficacitate. (Profesorii și antrenorii sportivi să ia aminte: aceste constatări descriu și ce facem în sala curs și pe terenul de joc!)

## Arta de a angaja oameni

Ca lider sau manager, o parte importantă a muncii tale presupune să pui oamenii potriviți în posturile potrivite. Dar cum *faci* acest lucru, concret și precis? Cum faci ca să repartizezi proiecte și să alcătuiești echipe cu maximum de eficacitate? Ai putea să te bizui pur și simplu pe intuiție, în privința a cine la ce se pricepe cel mai bine, dar poate fi destul de greu, dacă nu-ți cunoști de prea mult timp oamenii. Sau ai putea adopta o abordare loteristică, extrăgând biletele cu nume dintr-o pălărie. (Precum probabil ai descoperit deja, nu prea poți conta, de fapt, că prima metodă e cu mult mai exactă decât cea de-a doua. Nu-i ușor să prezici performanța cuiva.)

Sau ai putea opta pentru metode „științifice", apelând la vreunul dintre testele de personalitate foarte populare – eventual la *cel mai* popular: Indicatorul Tipologic Myers-Briggs (MBTI). (Cel care îți spune dacă ești de tip extravertit-senzorial-reflexiv-analist sau de tip introvertit-intuitiv-afectiv-perceptiv sau mai știu ce altă combinație a acestor patru elemente principale de bază.) Nu se poate să nu fie o metodă mai bună decât scosul din pălărie, nu?



Peste două milioane de oameni dau testul MBTI în fiecare an, mulți din rațiuni care țin de angajare, alcătuirea unor echipe și identificarea angajaților cu potențial de leadership. N-ar fi decât o singură mică problemă – *testul nu prezice performanța. Deloc.* Cu alte cuvinte, faptul că știi despre cineva că este o personalitate de tipul „ESTJ" sau „INFP" nu-ți spune nimic despre probabilitatea ca persoana respectivă să fie capabilă să rezolve bine genul de sarcini pe care i le-ai repartizat. Și, ca să fim corecți, Fundația Myers & Briggs nici nu pretinde așa ceva. Conform regulilor de „etică a administrării" (care pot fi citite pe site-ul fundației): „Rezultatele testului indicator nu trebuie în niciun caz utilizate pentru a-l eticheta pe respondent, a-l evalua sau a-i limita în vreun fel posibilitățile". Și de pe pagina intitulată „ghid de etică": „tipologia nu presupune excelență, competență sau abilitate înnăscută" (sublinierea aparține textului citat).

Firește, ironia este că exact asta au nevoie să știe managerii (și tocmai de aceea recurg la teste de personalitate, care rareori previzionează ceva, de fapt și de drept): Cine va fi *competent, capabil,* chiar *excelent* în postul acesta? Cum pot folosi ceea ce știu despre angajații mei, ca să pot prezice performanța lor în privința unei sarcini date? Și cum pot folosi ceea ce știu *despre mine însumi*, ca să-mi aleg o profesie cu care să mă potrivesc cât mai bine?

Unul dintre cele mai mari avantaje ale faptului că știi cum funcționează focusul pe promovare și focusul pe prevenire este acela că îți oferă o imagine fidelă, bazată pe dovezi concrete, asupra punctelor tari și a celor slabe – genul care se traduc prin diferențe demonstrabile de performanță. Dacă ești profesor, vei avea o idee mai clară despre în ce anume ar putea un copil să exceleze, dar și despre modul în care copilul respectiv abordează problemele. Dacă ești angajator, vei ști cine trebuie

pus să răspundă de căutarea ocaziilor noi de afaceri și cine trebuie să răspundă de gestionarea controlului calității. Dacă ești antrenor de fotbal, vei ști cine trebuie să joace ca atacant și cine ca fundaș. (Interesant este că antrenorii profesioniști și semiprofesioniști s-ar putea să sesizeze intuitiv acest lucru – un studiu desfășurat în Germania a arătat că jucătorii semiprofesioniști de fotbal și cei de hochei pe iarbă sunt mai susceptibili să joace atacanți, decât fundași, atunci când focusul lor dominant este pe promovare, mai degrabă decât pe prevenire.)

Bun, deci la ce se pricep foarte bine indivizii cu focus pe promovare și cei cu focus pe prevenire?

## Creativitate și inovare

E greu să-l depășești pe Ray, colegul nostru cu focus pe promovare, când vine vorba de creativitate. Majoritatea cercetătorilor lucrează metodic, avansând cu pași mici, determinați prin cauzalitate logică, pornind de la ceea ce se știe deja și adăugând mereu mai multe detalii pe măsură ce progresează. („Dacă propoziția A este adevărată, atunci rezultă că B ar trebui de asemenea să fie adevărată, deci pasul următor constă în testarea propoziției B.") Lui Ray îi place să întoarcă ipotezele cu fundul în sus – să scormonească prin locuri pe unde n-a mai umblat nimeni. („Toată lumea acceptă A drept o realitate dată", zice Ray. „Dar dacă A nu este *întotdeauna* adevărată?")

Acum câțiva ani, de exemplu, Ray a contestat ideea, mai mult sau mai puțin universal acceptată, că *îmbunătățirea* este un lucru indubitabil și categoric bun. El s-a întrebat așa: nu cumva, atunci când reușești dintr-odată (și pe neașteptate) să faci mai bine un lucru la care nu erai deloc bun în trecut, chestia asta te face să te simți un pic neliniștit și temător, chiar fără să-ți dai seama? La urma urmei, oamenilor le place să creadă că se cunosc pe ei înșiși foarte bine și că-și cunosc abilitățile, deci surprizele – chiar și cele *pozitive* – pot fi deconcertante. S-a vădit în final că Ray avea dreptate, precum a reușit să demonstreze într-o serie de studii ingenioase și inovatoare. El și-a asumat un risc intelectual, a pus o întrebare la care nu se mai gândise nimeni până atunci și eforturile lui au dat roade.

Bineînțeles, nu toate ideile creative ale lui Ray au fost „aur curat"! S-a întâmplat și să petreacă luni de-a rândul încercând să identifice exact experimentul care va dovedi că ideile lui năstrușnice sunt corecte – doar ca să concedă până la urmă că, probabil, a umblat de la bun început după potcoave de cai morți. (Nici ideile lui creative din viața extraprofesională nu sunt întotdeauna imbatabile. Odată a avut ideea strălucită să mergem la o petrecere și să ne prefacem că suntem finlandezi, doar așa, ca să „înviorăm nițel atmosfera".)

Motivația promovării – să-ți vezi scopurile în termenii unui câștig – este în general mai propice gândirii creative. Atunci când oamenii sunt axați pe un focus al promovării, li se pare mai ușor să genereze soluții originale la o problemă. Dacă-i întrebi „În câte feluri crezi că s-ar putea folosi o cărămidă?", ei vor fi în stare să depășească mai repede nivelul uzualului (de exemplu: poți pava un trotuar, poți s-o folosești drept greutate care să țină hârtiile), ca să ajungă la utilități mai puțin obișnuite (de exemplu: ca să comiți un furt din locuință, spărgând cu ea un geam, sau ca să închizi televizorul – presupunând că nu vei dori să-l mai aprinzi niciodată).

Toate acestea au foarte mare legătură cu faptul că indivizii axați pe promovare se simt mult mai confortabil psihic să-și asume un risc și, ca urmare, au un stil de procesare a informației mai pronunțat orientat spre explorare. Nu-și fac atâtea griji că s-ar putea să nu iasă perfect, ba chiar să nu fie nici măcar

fezabil, deci rămân deschiși la a lua în calcul mai multe posibilități.[1] Într-adevăr, ar fi mai îngrijorați să nu excludă cumva vreo idee „creață", dar care s-ar putea de fapt să se dovedească în final o soluție genială. Iar când chiar vin cu ceva nou și incitant, pornesc cu avânt înainte. Susținerea entuziastă a ideilor este un alt semn distinctiv al mentalității cu focus pe promovare. E ca și cum ai avea incorporată în psihic o galerie de fani înfocați.[2]

Indivizii cu focus pe prevenire, în schimb, vor idei care să fie perfect inatacabile și imposibil de ratat din greșeală. Optica lor eminamente critică poate uneori să stânjenească procesul creativ. (Interesant este că acest lucru se întâmplă și la nivel de organizație, nu doar la cel al individului. Atunci când companiile de succes încetează să mai inoveze, ceea ce pare la prima vedere automulțumire nu este, în multe cazuri, decât o atitudine strategic-defensivă cu focus pe prevenire – o dorință de a *apăra* ceea ce a câștigat compania, prin evitarea oricăror riscuri.)[3]

Din păcate, problema cu motivația promovării este aceea că, deși poate fi minunată pentru *generarea* ideilor creatoare, nu prea se pretează la demersul de *evaluare* a acestor idei – ceea ce contează, pentru că, în ultimă instanță, trebuie realmente să reflectezi critic asupra posibilității ca ideea ta să funcționeze sau nu. Focusul pe prevenire, pe de altă parte, duce la un grad semnificativ mai mare de acuratețe, atunci când se pune problema evaluării *calitative* a unei idei.[4]

Este important să ținem minte că gândirea creativă nu reprezintă unicul mod de a gândi „bine". Gândirea analitică, genul acela de reflecție metodică prin care oamenii trag concluzii logice din niște informații pe care le-au primit sau care sunt cunoscute deja, este de asemenea un mod „bun" de a gândi. Iar studiile derulate de Jens Förster de la MSC au arătat că oamenii cu focus pe prevenire au de obicei o performanță mai bună în



materie de gândire analitică, decât cei cu focus pe promovare, pentru că se rezumă la informația care le-a fost dată și o întorc pe toate fețele, atunci când trag concluzii, mai degrabă decât să „meargă mai departe" și să complice problema.

Așadar, cele mai eficace echipe sau organizații vor cere (și vor respecta) input de la oameni cu ambele tipuri de focus dominant al motivației, atunci când e momentul să inoveze, înțelegând însă foarte clar că inputul specific al fiecărui gen de motivație va fi cel mai prețios în faze diferite ale procesului de inovare. (Așa cum am descoperit și noi, personal, că se verifică în cazul lui Ray și al lui Jon. Ray este genul pe care îl iei cu tine la bere după orele de serviciu, ca să vină cu idei noi și îndrăznețe, pe care tu abia pridideşti să ți le notezi febril pe șervețele. După care, a doua zi, vii cu șervețelele la Jon – care-ți va spune care dintre idei e foarte probabil să nu funcționeze, care s-ar putea totuși să funcționeze și care par să fie de fapt niște urme de țânțari striviți. Dacă ai noroc, îți va spune că măcar una e „promițătoare, dar cam riscantă" – și cu aceea merită să pleci mai departe la drum, fiindcă e probabil aur curat.)

## Atenția la detalii

Chiar la sfârșitul anului 1998, NASA a lansat o mult-așteptată sondă spațială complet robotizată, numită Mars Climate Orbiter. Misiunea sondei era să culeagă date despre atmosfera marțiană și să îndeplinească rolul unui releu de comunicații pentru sonda Mars Polar Lander. Aproape zece luni mai târziu, a ajuns lângă Planeta Roșie, doar ca să dispară exact când ar fi trebuit să se instaleze pe o orbită.

Sonda ajunsese, fără a se fi intenționat acest lucru, cu o sută de kilometri prea aproape de suprafața planetei Marte, față de

punctul inițial planificat, ceea ce însemna cu 25 de kilometri sub nivelul la care putea să funcționeze normal. În loc să orbiteze în jurul lui Marte, a plonjat direct prin atmosferă (posibil dezintegrându-se) și s-a pierdut pe vecie, luând cu ea 125 de milioane de dolari din banii contribuabililor americani.

Necazul, s-a descoperit ulterior, fusese cu unitățile de măsură folosite. Echipa de ingineri de la NASA a lucrat cu metri liniari (dat fiind că adoptaseră sistemul metric în 1990). Inginerii de la Lockheed Martin, care ajutaseră la construirea sondei Orbiter și a sistemelor sale de navigație, lucrau însă cu unitățile de măsură ale sistemului imperial (inchi, yarzi etc.).

Întrebat cum de-a putut să apară o asemenea eroare enormă (și mai ales una atât de simplu de depistat încă de la bun început), Tom Gavin, administratorul-șef al Laboratorului de Propulsie cu Jet, a spus: „Ceva a mers prost în procesele noastre sistemice, la nivelul punctelor de validare și control, un lucru pe care ar fi trebuit să-l sesizăm și să-l remediem".

Acesta este genul de întâmplare care-i dă fiori personalității cu focus pe prevenire și îți vine imediat în minte bănuiala că la NASA nu este (sau cel puțin nu era) nici pe departe destulă gândire axată pe prevenție. De fapt, nici nu-i de mirare: oamenii aceștia sunt, în fond și la urma urmei, savanți adevărați, la propriu „cu ochii-n stele"! Ei își dedică viața *explorării spațiului cosmic* – și zău dacă știu să existe ceva mai puternic orientat spre promovare. Dacă stai să te gândești, probabil pentru ei s-a inventat expresia „să ajungi în locuri unde nimeni nu a mai fost vreodată".

În povestea de față, n-a existat niciun erou cu focus pe prevenire care să preîntâmpine dezastrul. Și nu că n-ar exista eroi cu asemenea focus în viețile noastre – doar că nu prea le ridică nimeni ode. Rareori primești laude pentru a fi prevenit un dezastru, când acesta *nu ajunge să se întâmple*. Nimeni nu



spune: „Bravo, Bob, ai transformat lungimile astea din inchi în centrimetri! Tocmai ne-ai făcut să economisim 125 de milioane de dolari și să evităm un dezastru. Ești tare!" Nicidecum. Cei cu focus pe prevenire își văd cuminți de truda lor, fără prea multă vorbă și cu maximă atenție, asigurându-se că lucrurile funcționează normal, așa cum ar trebui. Ei au grijă ca avionul în care tu zbori să nu se desfacă pe la încheieturi când e la mii de metri altitudine; ca medicamentele pe care le înghiți să nu fi fost contaminate în fabrică; și ca jumbo-paharul tău cu *mocha latte* fără spumă să fie într-adevăr fără cofeină, nu să te apuce ora patru dimineața treaz-lampă.

Atunci când lucrul la care te pricep foarte bine e să faci lucrurile să meargă șnur, iar lucrurile *chiar* merg șnur, contribuția ta e mai puțin probabil să fie observată. Așadar, probabil că nu vei primi laudele pe care de fapt le-ai merita. (Doar dacă nu ești succesorul imediat al cuiva care le lăsa pe toate să meargă din rău în mai rău, caz în care lumea te va aprecia – cel puțin pentru o vreme.)

Indivizii cu focus pe prevenire sunt maeștri ai atenției la detalii – se uită după detalii și le țin minte. (Iar dacă li se pare că s-ar putea să nu și le amintească bine, se așază și fac o listă scrisă cu ele. Dacă ții la agenda ta ca la ochii din cap sau te încântă teribil ce frumos sunt integrate pe calculatorul tău aplicațiile „calendar" și „listă de sarcini", atunci probabil că ai focus pe prevenire.) Abordarea vigilentă a oricărei sarcini îi ajută să sesizeze foarte repede o problemă sau o potențială problemă pe parcurs. Și, pentru că se focusează pe stoparea pierderilor, cum ar fi obstacolele care i-ar putea opri din drumul spre obiectivul urmărit, ei sunt mai capabili să reziste tentațiilor și întreruperilor care distrag atenția, decât cei care se gândesc la obiective din punctul de vedere a ceea ce ar avea ei de câștigat.

## Viteză contra acuratețe

Dacă Echipa Prevenire și Echipa Promovare ar avea mascote, fără îndoială că acestea ar fi broasca țestoasă și respectiv iepurele din cunoscuta fabulă. La fel ca iepurele vitezist, care a alergat cât de iute a putut, ca să câștige cursa, motivația promovării duce la preferința pentru a lucra repede – *dornic* să ajungi la linia de finiș, te grăbești să nu ratezi nicio ocazie de câștig. Cei cu focus pe prevenire, la fel ca țestoasa care pășește agale, lucrează meticulos – depunând un efort constant și cu atenția concentrată – și *vigilent*, pentru a se păzi de orice eroare.[7]

Bineînțeles, viteza și acuratețea reprezintă unele din exemplele clasice de compromis reciproc: trebuie să renunți la un pic dintr-una, ca să poți avea și un pic din cealaltă. Cu cât înaintezi mai repede, cu atât e mai probabil să comiți erori. Cu cât acuratețea ta e mai mare, cu atât munca ta e probabil să dureze mai mult. Tocmai de aceea Echipa Promovare va veni uneori cu o treabă neglijent făcută – membrii ei sunt cei care uită să dea o comandă de verificare a ortografiei, înainte de a preda documentul, sau par să nu fie niciodată în stare să-și facă un decont ca lumea, pentru că durează prea mult să înregistreze fiecare cheltuială. Și tot de aceea membrii Echipei Prevenire par să se miște cu viteza melcului, verificând și răsverificând ce-au făcut, în timp ce tu bați nerăbdător darabana pe masa lor, întrebându-te când vor termina *odată*. (Departamentele juridice sunt pline de inși cu focus pe prevenire, unul dintre motivele pentru care implicarea lor într-un proiect cu termene de predare strânse este întâmpinată cu atâta groază.)

Colateral, trebuie să precizăm că nu spunem în niciun caz că țestoasa *va învinge* în cursa cu iepurele, așa cum se întâmplă în fabula lui Esop. Echipa Prevenire nu este, în ansamblu vorbind, superioară Echipei Promovare – așa cum nici acuratețea



nu este neapărat mai bună decât viteza. Pur și simplu, e mai corect să spunem că, pentru anumite lucruri ai nevoie de un iepure, iar pentru altele ieși mai câștigat cu țestoasa.

## Stabilitate contra schimbare

Spre marele necaz al economiștilor de aici și de aiurea, oamenii nu sunt raționali. Dar comportamentul lor nu este nici întâmplător – ci, așa cum a spus-o foarte bine Dan Ariely, în excelenta lui carte cu același nume, este „irațional în mod previzibil". Unul dintre cele mai cunoscute tipuri de comportament previzibil irațional a fost numit *efectul de patrimoniu* – ideea că, din clipa în care un lucru se află în posesia ta, el devine mai valoros pentru tine, fiindcă *îți aparține* și nu vrei să-l pierzi. (Tocmai de aceea, spre exemplu, oamenii care-și vând casa cred întotdeauna că aceasta valorează mai mult decât cred cumpărătorii. La fel, de aceea soțul tău refuză cu atâta încăpățânare să arunce rămășițele zdrențuite ale unui tricou pe care l-a purtat la nu știu ce concert rock din 1988 – pe motiv că „lasă, cine știe, poate îl mai port vreodată, într-o zi".)

Întâmplarea face că, după cum sugerează unele cercetări recente, oamenii nu sunt întotdeauna înclinați să manifeste acest gen de subiectivitate. Efectul de patrimoniu este cel mai probabil să apară atunci când începem să ne gândim, cu focus *pe prevenire*, la un mod de evitare a pierderilor.[8] În general, motivația prevenirii ne face să preferăm stabilitatea (non-pierdere) în fața schimbării (potențială pierdere) – ne face să privim cu neîncredere ideea de a trece la altă activitate sau la altă strategie, la jumătate de drum. Atunci când suntem însă focusați pe promovare, suntem mai dispuși să dăm la schimb ce avem vechi pentru ceva nou sau să lăsăm baltă ce am

început, pentru a încerca altceva, fiindcă schimbarea reprezintă potențialul de a *câștiga* ceva încă și mai bun. (Aceștia sunt oamenii care acceptă bucuroși să dea la schimb premiul abia câștigat, pentru ceea ce se află în spatele unei uși închise. Posibilitatea unui câștig încă și mai mare e pur și simplu prea ispititoare ca să nu profite de ea!)

## Negociere

Buna negociere este o abilitate extrem de utilă, dar celor mai mulți dintre noi ne vine destul de greu s-o folosim, fiindcă nu ne stă în fire. Asta, pentru că negocierea este o situație aproape întotdeauna caracterizată printr-o stare de potențial conflict. Când doi se târguiesc asupra unui preț, de exemplu, cumpărătorul trebuie să-și împace cumva dorința de a plăti cel mai mic preț posibil, cu ideea că, dacă oferă un preț prea mic, negocierea se poate încheia brusc, vânzătorul preferând să renunțe și să-și vadă de drum.

Același lucru e valabil și în cazul negocierilor salariale – managerii vor să-și mențină costurile la un nivel cât mai scăzut, dar fără a-și pierde cei mai buni oameni, care ar putea migra spre locuri de muncă mai bine plătite. Iar angajații vor să obțină cel mai mare salariu cu putință, dar fără a le forța prea mult mâna managerilor, încât să dea de necaz sau pur și simplu să sufere o umilință cu această ocazie.

Una dintre cheile succesului, în orice negociere, constă în a avea o ofertă de deschidere îndrăzneață (și justificabilă, în sensul de a avea argumente cu care s-o aperi), dat fiind că oferta respectivă va servi atât ca trambulină, cât și drept cadru de referință, pentru negocierea care urmează. Nu vei ajunge niciodată să plătești *mai puțin* decât oferta ta inițială, atunci când



cumperi o mașină, sau să obții un *salariu mai mare* decât cel pe care l-ai cerut atunci când te-ai angajat. Dar ca să lansezi o ofertă inițială greu de refuzat îți trebuie un anumit grad de îndrăzneală – trebuie să-ți depășești toate acele temeri, perfect raționale, că poate ai împins lucrurile prea departe și ai să te trezești că te faci de râs și eșuezi lamentabil. Ce fel de motivație îți asigură tupeul necesar? Ai ghicit: motivația *promovării*.

În cadrul unui studiu derulat de profesorul Adam Galinsky și colaboratorii săi, 54 de studenți la masterat au fost împărțiți pe perechi și li s-a cerut să ia parte la o negociere mimată, pentru vânzarea unei fabrici de medicamente. Studenților li s-a repartizat rolul de „vânzător" și cel de „cumpărător", furnizându-li-se și unora, și celorlalți informații detaliate despre împrejurările tranzacției, inclusiv faptul că „zona de negociere" ar fi undeva între 17 milioane și 25 de milioane de dolari.

Galinsky a manipulat apoi focusul motivațional al cumpărătorilor, cerându-le să se gândească fie la comportamentele de negociere și rezultatele pe care *„ar spera* să le obțină" și la modul în care ar putea *„să le promoveze"*, fie la cele pe care „ar căuta *să le evite*" și la modul în care ar putea *„să le prevină"* pe acestea. Fiecare pereche de subiecți a început apoi să negocieze, plecând de la o ofertă de deschidere a cumpărătorului.

Cumpărătorii cu focus pe promovare au deschis negocierea cu o ofertă mai mică, în medie, *cu aproape patru milioane*, decât cumpărătorii cu focus pe prevenire! Au fost dispuși să-și asume un risc mai mare și să oferteze agresiv de jos, iar acest lucru le-a adus un câștig formidabil. În final, cumpărătorii cu focus pe promovare au obținut fabrica plătind în medie 21,24 milioane, în timp ce cumpărătorii cu focus pe prevenire au plătit 24,07 milioane. Acesta este unul dintre lucrurile acelea pentru care merită să-ți iei răgaz câteva clipe ca să meditezi – doi negociatori, fiecare înarmat cu informații *identice*, având în față

opozanți similari, dar unul plătește cu aproape trei milioane de dolari mai mult pentru aceeași fabrică.

Abordarea unui obiectiv cu o optică axată pe promovare îl ajută pe negociator să rămână focusat pe prețul său țintă (prețul ideal sau „nivelul de aspirație", cum se mai numește în literatura de specialitate). Mentalitatea axată pe prevenire, în schimb, îl aduce pe cumpărător într-o stare în care-și face prea multe griji legate de un eventual eșec sau impas al negocierii, și, deci, mai susceptibil să accepte târguri mai puțin avantajoase.

## Spiritul întreprinzător

Întreprinzătorii de succes trebuie să fie buni la multe lucruri diferite – trebuie să aibă o optică îndrăzneață, să fie atenți atunci când se ivesc ocaziile favorabile și să fie dispuși să acorde o șansă ideilor proprii (și celor venite din partea altor oameni). Dar trebuie și să evite atitudinea de tip „dă-o-ncolo de prudență" – trebuie să evalueze corect situația de pe piață și să fie capabili să-și privească propria inițiativă cu un ochi critic și realist. Așadar, rețeta succesului pentru întreprinzători presupune porții îndestulătoare din *ambele* motivații: promotoare, pentru atunci când generează idei, își asumă riscuri, profită de ocazii favorabile și acționează rapid; și preventivă, pentru atunci când evaluează idei, se izbește de obstacole și face o analiză prudențială.[7] Inițiativele antreprenoriale de tip start-up (și, de fapt și de drept, chiar și companiile consacrate) riscă în cel mai înalt grad să eșueze atunci când conducătorilor le lipsește echilibrul motivațional. Fără un focus promotor, cu aspirațiile sale ideale, modul tău de abordare va fi prea timid ca să aducă un profit mare. Fără un focus preventiv, fără atenția



realistă a acestuia pentru micile amănunte, ideile tale sclipitoare s-ar putea să nu mai vadă nicicând lumina zilei. Vei avea nevoie de oameni cu ambele tipuri de focus, care să stea cu tine la masă și să ia deciziile necesare pentru a acoperi toate eventualitățile (sau, în cazuri fericite, de acea pasăre rară care este întreprinzătorul dotat în cel mai înalt grad și cu focus pe promovare, și cu focus pe prevenire).

## Cine-i șeful?

Adică, mai corect spus: *Care e un șef mai bun?* Cel dispus să ia taurul de coarne și să inoveze sau cel pe care poți conta că va ține lucrurile sub control și nu se va abate de la direcția fixată? Managerii buni au adeseori o concepție categoric orientată într-una din cele două direcții – promovare sau prevenire –, atunci când vine vorba despre felul în care se achită de responsabilitățile lor ca lideri. Iată, de pildă, două sfaturi înțelepte din partea a doi directori generali de mare succes:

> Atunci când inovezi, trebuie să fii pregătit să auzi pe toată lumea cum îți spune că te-ai țicnit.
>
> **Larry Ellison, director general la Oracle**

Cu alte cuvinte, inovarea (despre care toți putem fi de acord că e un lucru bun) impune să-ți asumi riscuri. Ellison susține că trebuie să accepți ideea de a risca (și de a-i ignora pe negativiști) – o strategie foarte pronunțat *promotoare* pentru realizarea obiectivului urmărit. Dar nu toate lumea e de aceeași părere:

> Din succes apare automulțumirea. De la automulțumire ajungi la eșec. Numai fiind paranoid poți supraviețui.
>
> **Andrew Grove, fost director general la Intel**

Deși majoritatea indivizilor cu focus pe prevenire ar prefera să nu se autocaracterizeze drept „paranoizi", ar aproba cu amândouă mâinile argumentația de ansamblu a lui Grove. Poate ar fi mai bine să spunem „Numai fiind *vigilent* poți supraviețui". Automulțumirea (despre care putem fi toți de acord că e un lucru rău) este o eroare care trebuie evitată – o firmă de succes nu devine peste măsură de trufașă, nici nu consideră că e de la sine înțeles să aibă succes. Nu-și poate permite să se relaxeze și să le dea concurenților șansa s-o ajungă din urmă; trebuie să-și imagineze că există destui competitori care stau la pândă și abia așteaptă să profite de liderul care se culcă pe-o ureche și nu-și mai păzește poziția de pe piață (genul de imaginație care poartă eticheta de „paranoidă").

Bun, acum te gândești probabil că nu se poate să aibă dreptate *amândoi!* Ei bine, răspunsul ar fi și da, și nu. Așa cum spuneam mai devreme, orice organizație are nevoie atât de atuurile focusului promotor, cât și de cele ale focusului preventiv, ca să fie profitabilă. Dar cercetările sugerează că există circumstanțe în care unul din cele două stiluri de leadership este mai eficace decât celălalt. Ca să poți să-ți dai seama care din ele va avea rezultatele cele mai bune, trebuie să cunoști foarte bine mediul de operare al organizației (sau al ramurii de activitate): este relativ *stabil* sau relativ *dinamic?*

Într-un mediu stabil, clienții au preferințe previzibile. Știi ce vor și ești destul de sigur că știi și ce vor vrea mâine și poimâine. Schimbările tehnologice sunt minimale și apar cu destulă încetineală. Și-ți cunoști concurența – știi exact ce le poate pielea competitorilor și cu ce te confrunți. De exemplu, compania Coca-Cola operează de zeci de ani într-un mediu relativ stabil. Oamenii vor băuturi răcoritoare – și le vor dori mult timp de-acum înainte, cel puțin pentru viitorul previzibil. Schimbările în modul cum se produc și se distribuie băuturile răcoritoare au fost introduse treptat. Iar concurentul său de top continuă să fie PepsiCo, așa cum a fost de aproape un secol încoace. (Împreună, cele două companii și-au adjudecat peste 70 la sută din piața americană a băuturilor răcoritoare.)

Un medu dinamic, în schimb, se află într-o stare de continuă mișcare – mai mult sau mai puțin permanentă. Gusturile clienților se schimbă peste noapte, ei fiind veșnic în căutarea celui mai recent produs de succes. Competitorii se ridică și se prăbușesc atât de repede, încât nu poți spune cu siguranță cine va mai fi pe piață peste un an. Tehnologia devine greoaie și perimată la foarte puțin timp după ce ai scos-o din cutie. (Un amic de-al nostru are un telefon mobil pe care l-a cumpărat in urmă cu patru ani și care nu este decât un telefon. Fără cameră foto, fără acces la internet – nu poți face nimic altceva cu el decât să dai și să primești apeluri telefonice. Prietenii se uită la el și se minunează, de parcă ar fi o relicvă din trecutul îndepărtat, găsită undeva în adâncul unei peșteri, printre vârfuri de săgeți din silex și cioburi din vase de lut.)

Dacă firma ta operează într-o ramură dinamică, trebuie să reacționezi rapid și în moduri inovatoare, ca să poți rămâne în frunte. Și, precum a demonstrat un studiu recent asupra directorilor de firme mici, managerii cu un focus promotor bine conturat au o performanță deosebit de bună în perioade caracterizate printr-un grad înalt de dinamism. Atuurile lor specifice (de exemplu: capacitatea de a acționa rapid, de a risca, de a genera alternative creatoare) sunt condiții esențiale într-un climat imprevizibil și aflat în permanentă schimbare. Deloc surprinzător, managerii cu focus pe prevenire sunt deosebit de ineficace în genul acesta de mediu. Dar sunt mult mai eficace decât managerii cu focus pe promovare, în ramurile mai stabile, unde cheia succesului o constituie adeseori evitarea erorilor catastrofale (vă mai amintiți de New Coke, careva?).[8]

Unul dintre cele mai importante mesaje de reținut din această carte este că există două moduri *perfect legitime* de a privi același obiectiv. Poate că tu crezi că firma ta trebuie să se axeze pe crearea de noi oportunități, în timp ce colegul tău crede că trebuie să vă axați pe protejarea relațiilor cu clienții existenți – și amândoi aveți dreptate! Fiecare din voi doi consideră probabil că abordarea lui este realmente esențială și în mai mare măsură o prioritate, decât a celuilalt – și amândoi v-ați înșela. Echipele alcătuite atât din oameni focusați pe promovare, cât și din oameni cu focus pe prevenire sunt cruciale pentru succesul oricărei organizații – dar există și potențialul unor lupte interne și al slabei comunicări.

Cheia problemei constă în a renunța la ideea că una singură dintre abordări – unul singur dintre cele două focusuri motivaționale – este mai bun sau mai important decât celălalt. Exact la fel cum ființa umană are nevoie și de stimulare, și de siguranță ca să progreseze, firmele (și echipele) au nevoie să exceleze atât la capitolul inovării, *cât și* la cel al întreținerii, atât în privința vitezei, *cât și* în cea a acurateței. Ca să putem face acest lucru, trebuie să respectăm perspectivele și contribuțiile colegilor din ambele categorii, cu focus pe promovare și cu focus pe prevenire, și să fim recunoscători că atuurile celor cu un anumit focus le completează cu atâta eficacitate pe cele ale colegilor cu celălalt focus. Nici nu ne putem închipui un Centru de Știință a Motivației fără oameni ca Ray *și* Jon, care ne inspiră să visăm la țeluri mărețe, dar fără a neglija chestiunile de detaliu!



# 4 Focus pe copii

Cum ar trebui să ne creștem copiii? Greu de găsit o întrebare care să stârnească discuții mai aprinse sau păreri mai împărțite! La fel de greu ar fi să găsim un subiect care să genereze o mai mare varietate de răspunsuri. Să dormi cu copilul în pat sau să-l lași să plângă, câte puțin în fiecare noapte, până se obișnuiește singur? Să te întorci la serviciu sau să stai cu copilul acasă până face vârsta de grădiniță? Să-l lași la televizor sau să nu-l lași? Să fii o mamă-tigru (reguli peste reguli și fără prostii) sau o mamă-pozitivă (în tot ce face copilul e și ceva bine)? Sau o mamă-elicopter („Nu-ți face probleme, iubire, uite, eu o să fiu afară, în curtea grădiniței. Vezi? Poți să-mi faci cu mâna de la geam!")? De remarcat că și tații sunt perfect capabili să-și îndeplinească varianta proprie a acestor roluri parentale devenite deja clasice.

Adevărul este că majoritatea formelor de *parenting* își au argumentele lor pro și contra.[1] Putem fi toți de acord că neglijarea și abuzul de orice tip sunt forme toxice de *parenting* și că trebuie evitate cu orice preț. Dar dincolo de acest lucru, a ști ce stil de *parenting* ți se potrivește „cel mai bine", pentru tine și copilul tău, poate fi o adevărată provocare, ca să nu spunem mai mult.

Ceea ce știm *sigur*, totuși, este că modul în care sunt educați copiii – genul de îndrumare pe care aceștia o primesc de la părinți, de la înlocuitorii de părinți și de la educatori, învățători și profesori – are un impact profund asupra felului în care copiii ajung să privească lumea. La fel, și „temperamentul" pe care

copiii îl au atunci când vin pe lume, mai ales pentru că influențează modul în care cei din jur interacționează cu ei. Așadar, nu trebuie să ne surprindă că în copilărie găsim originea eventualității ca noi să tindem spre a fi mai focusați pe promovare sau mai focusați pe prevenire.

## Ce știu ei și când anume știu?

Focusul motivațional dominant începe să se dezvolte în copilăria mică, prin interacțiunile noastre, ca bebeluși, cu părinții și cu alte persoane care ne îngrijesc. El continuă să evolueze pe tot parcursul copilăriei și al adolescenței, pe măsură ce concepția noastră despre sine (modul în care ne vedem pe noi înșine) începe să se formeze și începem să ne facem o idee despre ce fel de oameni *vrem să devenim*. Pentru a înțelege cum se întâmplă acest lucru, trebuie să înțelegem mai întâi cum se modifică de-a lungul timpului intelectul unui copil - mai precis, capacitatea de a-și reprezenta mental ceea ce știe.[3]

### Copilăria mică

La sfârșitul primului an de viață (o perioadă pe care psihologii o caracterizează drept *dezvoltare senzomotorie timpurie*), copilul este capabil să-și reprezinte mental relația dintre două evenimente, cum ar fi relația dintre propriul comportament și reacția mamei la acesta. Dacă plâng, mami mă ia în brațe. Dacă plâng întruna, primesc de mâncare. Dacă zâmbesc, mami îmi zâmbește și ea. Așadar, bebelușul este capabil să anticipeze acțiunile persoanei care-l îngrijește și să facă să apară reacția pe care și-o dorește. Putința de a-și reprezenta această legătură



foarte simplă este fundamentul întregii învățări care urmează - despre noi înșine și despre lumea din jurul nostru.

În această primă fază, copilul trăiește atât ambele tipuri de situații psihice pozitive, cât și ambele tipuri de situații psihice negative, care stau la baza motivației promovării și la cea a motivației prevenirii:

1. *Prezența efectelor pozitive*, cum ar fi atunci când copilul simte sfârcul sânului între buze sau când anticipează că va vedea chipul mamei, în timpul unui joc de-a „cucu-bau" - aceste experiențe sunt asociate cu satisfacția și bucuria. Acesta este genul de „bine" al *focusului pe promovare*.
2. *Absența efectelor negative*, ca atunci când mama își ia copilul în brațe, văzându-l că s-a speriat de lătratul unui câine sau că e deranjat de sirena ascuțită a unei mașini de pompieri. Aceste experiențe îl fac pe copil să se simtă liniștit, în siguranță și calm - genul de „bine" al *focusului pe prevenire*.
3. *Absența efectelor pozitive*, ca atunci când mama se oprește din jocul de-a cucu-bau, ca să răspundă la telefon, sau când nu se poate găsi nicicum jucăria preferată a copilului. Ca urmare, copilul se simte trist și dezamăgit. Acesta este genul de „rău" al focusului promotor.
4. *Prezența efectelor negative*, ca atunci când copilul este ținut de o persoană străină care-l sperie sau i se face un vaccin, provocându-i copilului durere și teamă - genul de „rău" al focusului preventiv.

Toți copiii mici trec prin fiecare dintre aceste patru tipuri de experiențe, chiar dacă se prea poate ca unul dintre tipuri să apară mai frecvent la unii dintre ei. Dar doi copii cu experiențe perfect identice pot avea grade diferite de sensibilitate la

situațiile respective. În esență, la asta se referă psihologii, atunci când vorbesc despre „temperament". Unii dintre noi ne naștem cu o sensibilitate mai mare și cu o receptivitate mai mare la stimulii pozitivi (cum ar fi zâmbetul, mâncarea) – ceea ce se numește *afectivitate pozitivă*. Alții se nasc mai sensibili și receptivi la stimulii negativi (cum ar fi persoane străine care-i sperie, claxoane stridente) – ceea ce numim *afectivitate negativă*. Afectivitatea pozitivă și cea negativă sunt extrem de ereditare (în sensul că sunt determinate genetic) și relativ stabile (chiar dacă temperamentul se poate schimba, ba chiar se schimbă, într-un anumit grad, odată cu experiențele de viață trăite efectiv), și, foarte important, îi fac pe copiii mici deosebit de sensibili la anumite tipuri de interacțiuni părinte-copil.

De fapt, cercetările sugerează că bebelușii cu afectivitate pozitivă mai mare sunt mai susceptibii să ajungă focusați pe promovare, pentru că acordă mai multă atenție și sunt mai puternic influențați de prezența și absența „pozitivelor" (de exemplu, atunci când mama se joacă cucu-bau sau încetează jocul ca să vorbească la telefon). În mod similar, afectivitatea înalt negativă îl face pe bebeluș să recepteze acut prezența sau absența „negativelor" (de exemplu, când mama mă duce la doctor pentru o injecție sau ne consolează și ne mângâie după aceea), ceea duce la o mentalitate mai pronunțat preventivă.[3]

Prin urmare, motivația dominantă a copiilor nu este doar produsul modului preferat de reacție pe care-l au părinții (sau înlocuitorii lor) față de copii, pentru că există grade diferite de sensibilitate a copilului la diferite evenimente din mediul înconjurător, iar această sensibilitate specifică influențează și ea modul în care părintele interacționează cu copilul. Este important de reținut că, de fapt și de drept, mintea copilului nu este cu adevărat o tăbliță complet goală. Bebelușii nu sunt simple recipiente pasive ale grijii pe care părinții vor să le-o dea,



indiferent care ar fi aceea. Ei vin pe lume cu sensibilități diferite, deja instalate, și acest lucru poate contribui prin sine la genul de creștere pe care o primesc. Copiii cu grad înalt de afectivitate negativă, de pildă, sunt mai susceptibili să le inducă părinților un focus preventiv, făcându-i să devină mai vigilenți decât s-ar întâmpla probabil altfel, în a evita activitățile negative care riscă să-l neliniștească pe copilul lor.

## După vârsta de un an

Undeva între vârsta de un an și cea de doi ani (perioada *dezvoltării senzomotorie târzii și a interrelaționării timpurii*)[4] apare o schimbare spectaculoasă în capacitatea copilului de a-și reprezenta evenimente. Copilul poate acum să ia în considerare *lanțuri* de evenimente – nu doar relația dintre propria acțiune și reacția persoanei care îl îngrijește, ci și propriul răspuns la *acea* reacție. Deci copilul își poate aminti că, atunci când o mușcă pe mama de sân sau face mizerie jucându-se cu mâncarea, mama va începe să țipe, și când mama țipă, copilul se simte trist sau speriat.

Această îmbunătățire a capacității de reprezentare mentală îi aduce copilului un avantaj major: putința de *autoreglare*, în scopul de a-și crea și controla propriile rezultate. Acum poate să-și aleagă deliberat acțiunile, reacțiile sau mimica, astfel încât să facă să se întâmple lucruri bune sau să le evite pe cele rele. Pentru că poate să anticipeze consecințele personale ale gesturilor sale *înainte* de a le comite, copilul din această fază a dezvoltării este mai apt să-și controleze impulsurile de moment, în slujba lucrurilor care chiar contează pentru el – a lucrurilor pe care și le dorește cel mai mult. (Uneori, lucrul pe care și-l dorește cel mai mult este să toarne sos de ciocolată în

cizmulițele tale de piele întoarsă sau să scrie pe pereți cu marker permanent... fără a lua în considerare consecințele. Deci are în continuare suficiente cascadorii de lămurit.)

## Copilăria timpurie

Între patru și șase ani (perioada *dezvoltării interelaționale târzii și a dezvoltării dimensionale timpurii*), are loc altă mutație spectaculoasă în capacitatea de reprezentare mentală a copilului: el devine capabil să se angajeze într-un demers de adoptare a perspectivei. Cu alte cuvinte, începe să fie în stare să adopte și alt punct de vedere decât cel propriu. Acum poate să deducă gândurile, așteptările, motivele și intențiile altora, și să-și modifice propriul comportament pentru a fi în acord cu ceea ce crede el că este prețuit, preferat sau așteptat de altă persoană.

Copiii au de la natură motivația să învețe ce tipuri de reacții sunt preferate de oamenii care au grijă de ei. Deși copilul poate sesiza preferințele unui părinte sau înlocuitor de părinte judecând după reacțiile acestuia la comportamentul său individual, poate de asemenea începe să observe și cum reacționează părintele la comportamentul altei persoane. De exemplu, copilul poate vedea cum reacționează mama lui la atitudinea unuia din frații săi, deducând de aici ce tip de comportament preferă mama lor. Dacă Susie, sora mea mai mare, încasează o morală cu țipete fiindcă a cotrobăit prin poșeta mamei, probabil că mă voi gândi de două ori, înainte să-mi vâr și eu nasul tot acolo.

Această culegere de cunoștințe - mami vrea să fiu politicos, mami zâmbește când eu spun „mulțumesc", mami se enervează și țipă dacă fac mizerie pe jos - devine primul *ghid de autoreprezentare* al copilului.



## Cele trei concepții despre sine: eul efectiv, eul ideal și eul revendicat

Oamenii au tendința să considere că posedă o singură concepție despre sine - o imagine coerentă asupra propriei persoane, care conține tot ceea ce știu despre ei înșiși. De fapt, însă, nu ne formăm doar o singură concepție despre sine - ci *trei*. Împreună, aceste trei concepții identitare ne călăuzesc deciziile și comportamentul. Deci, dacă te gândești să te întorci la facultate ca să-ți iei diploma de master, concepțiile tale despre sine îți vor da câteva din informațiile de care ai nevoie ca să poți lua această decizie (*E un lucru la care mama mea ține și speră că îl voi face, totuși? E un lucru pe care eu însumi cred că ar trebui să-l fac?*).

Prima dintre aceste trei concepții despre sine este ceea ce numim *eul efectiv* - reprezentarea ta mentală privind atributele pe care le posezi în acest moment. Dacă tu crezi că ești un sportiv mediu, un bucătar sub medie și un prieten peste medie, acesta este genul de informații care ajung să fie depozitate în spațiul mental al concepției efective despre tine însuți. Mai departe, avem *eul ideal* - reprezentarea ta despre cum ar arăta o versiune ideală a persoanei tale (adică speranțele, dorințele și aspirațiile tale în ceea ce te privește). Dacă tu (sau mama ta sau tatăl tău) visați ca tu să devii un mare sportiv, un mare șef bucătar sau un prieten minunat - și socotiți că ar fi o mare dezamăgire, dacă nu se întâmplă acest lucru -, atunci acestea sunt informațiile care intră în spațiul mental al eului ideal. În sfârșit, există *eul revendicat* - reprezentarea ta despre cine ar trebui să fii (adică abilitățile sau calitățile pe care ai datoria, responsabilitatea sau obligația să le posezi). Așadar, dacă tu (sau mama ta sau tatăl tău) credeți că ar trebui, de fapt, ca tu să fii o mare vedetă a sportului sau artei culinare, sau un prieten

minunat – fiindcă nu ți-ai face datoria sau nu ți-ai îndeplini obligația, dacă nu ești –, atunci aceasta este informația care intră în spațiul mental al eului tău revendicat.

Eul efectiv este cel la care ne gândim de obicei atunci când ne gândim la „concepția despre sine" sau *Cine sunt eu?* Dar eul ideal sau eul revendicat este cel care răspunde la întrebarea *Cine/Ce vreau să devin?* Sinele ideal și sinele revendicat funcționează mai mult ca țeluri sau standarde cu care ne comparăm *(Sunt destul de bun? Trebuie să mă străduiesc mai mult?)*. Poate crezi că ești un bucătar de toată jena, dar acest lucru nici nu contează, în fond, decât dacă nivelul de „master chef" face parte din noțiunea ta de eu ideal sau revendicat. Dacă da, atunci te vei simți nemulțumit de punctul în care te afli acum și vei fi motivat să iei măsuri pentru a reduce discrepanța dintre locul unde ești (incapabil să prăjești pâinea fără s-o arzi) și locul în care vrei să fii (maestru în sufleuri perfecte). Cu alte cuvinte, trebuie să elimini decalajul dintre eul tău efectiv și eul tău ideal sau revendicat.

Bun, deci dacă eul ideal și cel revendicat reprezintă tipul de persoană care vrem să fim sau să devenim, cum ajungem la decizia despre acest tip dorit de persoană? Ce determină însușirile care intră în fiecare noțiune despre sine? De unde vin aceste noțiuni ale noastre despre propriul eu? Cele mai timpurii noțiuni ale noastre despre sine sunt practic reprezentări mentale a ceea ce *alți oameni* cred că ar trebui să fie personalitatea noastră ideală și revendicată – pentru un copil, imaginea părinților săi despre persoana care ar fi ideal sau s-ar cuveni să devină copilul lor, este cea care-i călăuzește copilului comportamentul. (Începând din preadolescență, capătă tot mai mult contur o imagine ceva mai independentă, proprie copilului – deși continuă să fie foarte mult influențată de părerile celorlalți, inclusiv ale colegilor de generație.)



## Nașterea eului ideal

Mi-am pus toată dorința de fericire în a te vedea un om bun și realizat, și nicio nenorocire pe care lumea mi-o poate azvârli acum pe umeri n-ar reuși să fie pe măsura dezamăgirii ca tu să-mi năruiești speranțele. Dacă mă iubești, atunci străduiește-te să fii un om bun în orice împrejurare.

Thomas Jefferson, către fiica sa de unsprezece ani, Martha, în 1873

Părinții ca Thomas Jefferson, marele președinte american, care tind să gândească în termenii a *cum și-ar dori ei, la modul ideal, să fie copilul lor* – în termenii speranțelor și aspirațiilor lor pentru propriul copil – sunt mai susceptibili să încerce să modeleze comportamentul copilului prin prezența sau absența efectelor *pozitive*. De exemplu, când comportamentul micuțului Ray n-a reușit să se ridice la înălțimea speranțelor pe care mama și le făcuse, ea s-a simțit dezamăgită și nemulțumită, și nu i-a mai arătat aceeași dragoste și atenție ca de obicei. Când părinții îi iau copilului lor ceva bun, ceva ce lui îi place – cum ar fi atenție, un desert preferat sau niște ocazii speciale de distracție –, copilul trăiește un sentiment neplăcut: *absența* pozitivelor. Bineînțeles, când micuțul Ray se purta într-un mod care-i îndeplinea speranțele mamei, ba chiar le și depășea, ea îl copleșea cu laude și dovezi de afecțiune – *prezența* pozitivelor.

În cartea lui *True Compass*, senatorul Edward Kennedy rememorează vorbele tatălui său, de pe vremea când era copil: „Poți avea o viață serioasă sau una neserioasă, Teddy. Eu te voi iubi indiferent de ce vei alege tu. Dar dacă decizi să ai o viață neserioasă, nu voi avea prea mult timp pentru tine. Hotărăște-te! Există prea mulți copii aici, care fac lucruri pe care eu le găsesc interesante, ca să-ți mai pot acorda atenție și ție". Acesta este

încă un exemplu grăitor de *parenting* axat pe promovarea idealului. Dacă Teddy face ceva interesant (adică să se ridice la înălțimea idealurilor pe care tatăl lui le are pentru el), atunci va fi răsplătit cu atenție – atenție pe care și-o doreau nespus numeroșii copii ai lui Joe Kennedy Senior. Dacă nu face, atunci tata își va retrage atenția. Iar Teddy a fost avertizat dinainte, așa cum e cinstit. Deci *parentingul* „ideal" înseamnă să întărești comportamentul ideal cu elemente pozitive și să descurajezi comportamentul non-ideal prin înlăturarea lor.

Atunci când un copil își dezvoltă un *eu ideal puternic*, acest lucru îi stimulează motivația promotoare în general. Așadar, *parentingul* „ideal" produce copii care vor fi (în medie) mai creativi, mai ambițioși, mai siguri pe ei și mai dornici să se ia la trântă cu dificultățile.

## Nașterea eului revendicat

> Mai bine să te văd cum îți găsești mormântul în acest ocean pe care l-ai trecut, decât să te văd un copil imoral, lipsit de cumpătare și de bună-cuviință.
>
> Abigail Adams către băiatul ei de unsprezece ani, John Quincy*, în 1780

Părinții ca Abigail Adams, care se gândesc la copilul lor mai mult în termenii a *cine cred ei că ar trebui să fie* – în termenii propriilor convingeri despre datoriile și obligațiile copilului – e cel mai probabil să încerce să-l influențeze prin prezența sau absența efectelor *negative*. Atunci când micul John făcea ceva

* John Quincy Adams, al șaselea președinte al Statelor Unite, între 1825 și 1829, socotit un exponent al credinței în progres și moralitate, un patriot exemplar și un foarte iscusit diplomat (n.t.).



care încălca regulile mamei sale despre cum ar trebui să se poarte, era de obicei certat sau pedepsit (de exemplu: observații pe ton aspru, îndatoriri în plus pe care copilul nu le făcea cu plăcere, intervenții neplăcute). Dar când respecta regulile și nu făcea greșeli, era scutit de toate aceste supărări. Își putea vedea de treabă liniștit și în ritmul lui. Așadar, când părinții înlătură ceva rău din viața de zi cu zi a copilului – mustrări, muncă în plus, intervenții neplăcute –, acesta trăiește un sentiment bun: *absența* efectelor negative. În aceasta consta răsplata micului John pentru că „era copil cuminte". Spre deosebire de *parentingul* „ideal", cel „revendicat" înseamnă întărirea comportamentelor pe care copilul ar trebui să le adopte, prin eliminarea efectelor negative, și înseamnă pedepsirea sau slăbirea comportamentelor pe care nu trebuie să le adopte, prin readucerea în viața lui a efectelor negative.

Atunci când copilul își dezvoltă un *eu revendicat puternic*, acest lucru îi sporește motivația preventivă în general. *Parentingul* „revendicat" produce copii care sunt (în medie) mai analitici, mai capabili să amâne momentul gratificației și să respecte regulile, mai bine organizați și mai conștiincioși, și atenți să nu comită greșeli.

## Unele reprezentări ale eului sunt mai egale decât altele

Toți copiii ajung să aibă reprezentări călăuzitoare despre sine, dar nu toți ajung să aibă euri *puternice*. Ceea ce se vădește a conta foarte mult: un eu călăuzitor puternic este în același timp extrem de accesibil (în sensul că mintea ta are acces facil la el și îl consultă în mod regulat) și deosebit de motivant. Concepțiile despre sine anemice, în schimb, sunt ușor de

ignorat și de trimis la plimbare, ca neimportante. („Mda, am vaga senzație că parcă ar trebui să-mi fac temele și să fiu mai atent la școală, dar puțin îmi pasă, de fapt.") Studiile arată că eurile călăuzitoare puternice provin dintr-un *feedback parental* care are următoarele patru însușiri:

1. **Este frecvent.** Frecvența se dovedește a fi un factor foarte important, în ce privește întărirea concepției despre sine. Părinții care petrec mai mult timp reacționând la anumite comportamente (cu o atitudine pozitivă sau negativă), atrăgând atenția asupra lor sau vorbind despre așteptările „ideale" sau „revendicate" pe care le au pentru copiii lor, vor crește niște copii cu concepții despre sine mult mai puternice. Cel mai adesea, unul dintre eurile copilului va fi mai puternic decât celelalte două pentru că părinții au un stil de *parenting* dominant. Acesta este stilul care se potrivește cel mai îndeaproape cu convingerile lor despre ceea ce este important: fie împlinirea aspirațiilor, fie îndeplinirea obligațiilor.
2. **Este consecvent.** În general, consecvența reprezintă cheia învățării oricărui lucru. Dacă un copil este lăudat pentru purtarea lui într-o anumită situație, dar apoi pedepsit pentru fix aceeași purtare, în același tip de situație, firește că va fi derutat de mesajul pe care noi, părinții, i-l transmitem. Părinții care se contrazic fățiș și care-i transmit copilului lor mesaje *diferite* despre genul de comportament dorit sau așteptat, vor sfârși prin a submina tăria concepției despre sine a copilului lor.
3. **Este limpede.** Părinții care își comunică *explicit* regulile, atitudinile și rațiunile pentru care reacționează așa cum o fac la purtarea copilului lor asigură soiul de claritate care întărește reprezentările eului. Dacă părinții tăi speră ca tu să devii într-o zi doctor sau cred că ai datoria să devii doctor, există mai multe șanse ca tu să te „autoconvingi" și să înglobezi această idee în concepția ta despre sine, atunci când înțelegi ce înseamnă să fii doctor... și o vei înțelege și mai bine, dacă părinții îți spun explicit ce s-ar întâmpla dacă ar fi să devii doctor.
4. **Este resimțit ca fiind important sau cu un efect de durată.** Comportamentele trebuie să aibă consecințe reale, pentru ca un copil să învețe ceva cu adevărat semnificativ despre comportamentul adoptat. În cazul în care copiii tăi consideră că nu prea e nimic de capul elementelor pozitive pe care tu le oferi sau al elementelor negative cu care îi amenințí, atunci lecția nu va avea niciun efect de durată. Reacțiile care-i fac să ciulească urechile și să-ți acorde atenție – pentru că le percep ca fiind importante și de efect, într-un fel sau altul – sunt ceea ce ai nevoie ca să le întărești concepțiile despre sine.

În general, părinții mai implicați și mai receptivi sunt cei care au mai multe șanse să le insufle copiilor concepții solide despre ei înșiși. Părinții care nu se implică (adică îl ignoră pe copil sau îl neglijează, sau sunt indisponibili psihic) vor crea concepții slabe despre sine la copiii lor, pentru că gradul redus de implicare înseamnă o frecvență redusă a feedbackului. Copiii ai căror părinți sunt extrem de permisivi (adică adoptă o atitudine tolerantă, de acceptare completă a impulsurilor copilului, îi pretind foarte puține lucruri și evită să impună reguli sau restricții) sau exagerat de protectori (adică supraveghează, restricționează și controlează orice comportament al copilului) au de asemenea mai puține șanse să dobândească niște concepții puternice despre sine, pentru că atât părinții permisivi, cât și cei exagerat de protectori reacționează față de copilul lor în același fel,

*indiferent ce-ar face.* Întotdeauna vor reacționa insuficient – și respectiv peste măsură. Când reacțiile unui părinte față de copilul său nu fac diferența între comportamentele copilului, le lipsește claritatea. De unde să știe copilul ce aștepți de la el, dacă reacția ta este aceeași, indiferent ce ar face el?

De asemenea, se cuvine să remarcăm că nu doar părinții sunt puternic motivați să-i vadă pe copii că le îndeplinesc speranțele sau dorințele. Și copiii au o motivație tot atât de puternică, mai ales atunci când sunt mai mici, să le satisfacă părinților speranțele sau dorințele. Iată, de pildă, un schimb de scrisori între Thomas Jefferson și fiica lui, Martha. Când Martha avea unsprezece ani, Jefferson i-a scris:

> Nimeni pe lume nu mă poate face mai fericit sau mai nenorocit decât mă poți face tu... Așteptările mele în ce te privește sunt mari, dar nu mai mari, totuși, decât ai putea tu ajunge. Nu pun la îndoială nici afecțiunea, nici buna ta voință. Doar hărnicia și hotărârea par a-ți lipsi. Fii deci sârguincioasă, copila mea dragă! Nimic să nu-ți pară de netrecut, dacă arăți dârzenie și râvnă, și vei fi într-o zi tot ce-mi doresc eu să fii.

În scrisoarea ei de răspuns, Martha arată cât de dornică este să fie tot ceea ce tatăl ei ar vrea pentru ea:

> Îmi spui că așteptările tale sunt înalte, dar nu mai înalte decât ce pot eu atinge. Fii atunci convins, dragă tată, că vei fi mulțumit în această privință, precum și în oricare alta îmi stă în putere; căci nimic nu mi-e mai de preț decât mulțumirea ta, și adevărul este că aș fi nenorocită fără ea.



## Adolescența – reinventarea concepțiilor despre sine

Acum chiar că lucrurile se complică. La început, nu conta decât ceea ce voiau mama și tata ca tu să fii. În adolescență însă, influența colegilor de generație devine tot atât de puternică, iar în unele cazuri chiar mai puternică decât influența părinților. Mulți adolescenți, îndeosebi cei abia ieșiți din pubertate, au dificultăți să împace aceste cerințe adeseori contradictorii. (Mama și tata cred că ar trebui să-mi petrec timpul de după școală lucrând în plus, dar prietenilor mei li se pare aiurea. Cine are dreptate?) Acest lucru duce la stări de derută și incertitudine, fiindcă răspunsurile la întrebările *Ce fel de om sper să fiu?* și *Ce fel de om ar trebui să fiu?* au devenit dintr-odată mult mai complicate, pentru că există mai mult decât un răspuns, în funcție de persoana la care mă gândesc (mama sau prietena mea cea mai bună, Katie).

Există studii care sugerează că adolescența este adeseori o perioadă de nesiguranță, de confuzie identitară și de atitudine rebelă, pentru copii – nu că ar mai avea cineva nevoie de dovezi, după ce a trecut singur prin această etapă a vieții.[5] Dar în particular, adolescenții la care există conflicte între eurile reprezentate – în exemplul de mai sus, conflictul dintre „eul revendicat pe care îl vede mama pentru mine" și „eul ideal pe care îl vede Katie pentru mine" – sunt semnificativ mai înclinați decât cei la care nu există un asemenea conflict, să sufere în mod cronic de indecizie, derută identitară, neatenție și atitudini rebele.[6] Ajutându-l pe adolescentul tău să identifice și să analizeze deschis sursele de conflict între diferitele sale reprezentări despre sine, ca să ajungă la soluții care să rezolve această tensiune – cum ar fi să-și rezerve timp și pentru studiu în plus, și pentru a ieși să se distreze cu prietenii –, îl vei face să treacă mai ușor prin această perioadă dificilă.

## Ce se întâmplă când nu te ridici la înălțimea reprezentărilor tale despre propria persoană?

Răspunsul scurt ar fi: te simți prost. Uneori chiar foarte prost. Diferențele dintre eul tău real (cine ești tu acum) și eul tău ideal sau revendicat dau naștere unor stări emoționale negative. Sentimentul că nu ne ridicăm la înălțimea reprezentărilor noastre ideale despre propria persoană ne provoacă stările emoționale negative ale promovării: tristețe, descurajare și chiar depresie. Sentimentul că nu ne ridicăm la înălțimea eului revendicat duce la stări emoționale proprii prevenirii: îngrijorare, nervozitate și chiar anxietate severă. Când sentimentele nu sunt duse la extreme, acest lucru poate sfârși prin a fi ceva bun, pentru că starea neplăcută este un feedback care spune că nu suntem atât de eficace pe cât ne dorim, iar acest feedback ne motivează să luăm măsuri ca să ajungem mai aproape de eul ideal și de cel revendicat, ceea ce mai departe va reduce sau va elimina stările emoționale neplăcute.

Bineînțeles, există și alte metode de a scăpa de sentimentele negative, pe lângă strădania de a ajunge la identitatea ideală. În primul rând, poți să-ți modifici concepția identitară însăși. Cu alte cuvinte, poți să-ți ajustezi constructul mental în așa fel încât eul efectiv actual să coincidă, la urma urmei, cu eul ideal. Dacă, de pildă, idealul tău era să ajungi milionar în dolari până la vârsta de 30 de ani, și acum ai 29 dar contul tău de valută din bancă nici vorbă să aibă un sold scris cu șapte cifre, ai putea să-ți schimbi țelul în „să ajung milionar până la 40 de ani". De fapt și de drept, e perfect rezonabil și sănătos din punct de vedere psihic să procedezi așa - de multe ori, ni se întâmplă să ne înhămăm la mai mult decât putem trage, atunci când vine vorba de țelurile noastre. Și, la un nivel mai general, conținutul concepțiilor noastre despre sine poate și trebuie să fie pus sub semnul întrebării, și trebuie să evolueze pe măsură ce învățăm și trecem prin experiențe de viață. Genul de persoană despre care credeai că ar trebui să fii, în urmă cu zece ani, s-ar putea să nu mai fie la fel astăzi, ceea ce este atât firesc, cât și sănătos.

Celelalte două moduri în care poți scăpa de sentimentele neplăcute sunt de obicei mai puțin adaptive pe termen lung. Te poți autoiluziona în privința propriului comportament, alegând să crezi că te ridici la înălțimea concepției despre sine, deși nu e așa. Practic, e o formă de *negare*, deloc recomandabilă, pentru că, în cel mai bun caz, poate fi doar o strategie pe termen scurt, care nu duce la nicio îmbunătățire reală a situației. Ai putea decide, de asemenea, să te distanțezi de eul identitar ideal - să-i minimizezi importanța și să-l ignori, mai mult sau mai puțin. În acest caz, practic nu faci altceva decât să-ți slăbești eul călăuzitor. Și, precum vom vedea, de regulă nu-i o idee prea bună.

## Reprezentările puternice despre sine sunt un lucru bun?

În general vorbind, da. Copiii cu euri puternice sunt mai susceptibili să fie ascultători, neagresivi și responsabili în plan social. Ei sunt mai înclinați să se implice în ceea ce psihologii numesc *comportament prosocial*: să ajute, să împartă cu alții și să coopereze. Ei au o imagine mai coerentă și mai stabilă asupra propriei persoane și asupra a ceea ce este important pentru ei, și pot folosi această informație ca să „navigheze" cu succes prin lumile sociale în care trăiesc. Și, pe deasupra, copiii cu euri călăuzitoare puternice realizează mai multe. Copiii cu o concepție slabă despre sine, în schimb, sunt mai înclinați să se arate neascultători, agresivi și cu lacune de responsabilitate

socială, fiind mai puțin predispuși spre un comportament prosocial, dar și spre mai puțină performanță.

Dar, ca să fim cinstiți până la capăt, nu se poate spune că eurile puternice n-ar avea *niciun* dezavantaj. Motivația e plină de compromisuri. Dat fiind că un eu călăuzitor puternic poate crea emoții negative, atunci când nu ne ridicăm la înălțimea lui, nu e deloc surprinzător că există o legătură cu apariția depresiei și a anxietății mai târziu în viață. Esențialmente vorbind, acesta este riscul pe care ni-l asumăm când ne propunem țeluri ambițioase – oricând e posibil să nu le atingem, ceea ce ne va face să ne simțim profund nemulțumiți.

Indiferent de dezavantaje însă, e greu de imaginat cum ar putea cineva să ducă o viață împlinită emoțional și care să aibă sens pentru el, fără a năzui spre niște țeluri. Ca să fim eficace, avem nevoie de identități călăuzitoare care să conteze pentru noi (inclusiv concepții despre sine pe care le împărtășim cu alți oameni). Așadar, dacă stările de dezamăgire și frustrare sunt prețul pe care trebuie să-l plătim pentru un eu identitar puternic, s-ar părea că, în general, e un preț care merită plătit. Ceea ce nu înseamnă, precum spuneam mai devreme, că imaginile despre sine nu pot fi uneori, pentru unii oameni, prea puternice și prea exigente. Ba bine că nu! Iar atunci când sunt, e perfect rațional să le reducem tăria, lucru pe care un prieten apropiat (sau un psihoterapeut) ne poate ajuta să-l facem.

## Ce fel de părinte ești?

Fă *asta*, nu fă *ailaltă!* Sunt expresiile pe care le folosim practic în fiecare zi, în mare parte a timpului, cu copiii noștri. Spală-te pe mâini și adună-ți jucăriile! N-o împinge pe sora ta! Mănâncă-ți legumele din farfurie! Nu ți le băga în nas! Spune-i



„mulțumesc“ bunicului. Nu-l face „tâmpit“ pe fratele tău! Și așa mai departe.

Pe termen scurt, vrem pur și simplu de la copiii noștri să facă ceea ce le spunem noi să facă – dar scopul suprem este unul dublu. În primul rând, vrem ca ei să înțeleagă ceva despre felul în care funcționează lumea în care trăim. Pui mâna pe ceva fierbinte, te arzi. Le zâmbești celor din jur, și ei te vor percepe ca pe cineva prietenos și te vor simpatiza mai mult. Dacă nu-ți notezi pe hârtie, s-ar putea să uiți ce ți s-a spus. Cu cât înveți mai mult, cu atât știi mai mult. O mare parte din arta de a fi părinte constă în a încerca să le explici copiilor regulile – că dacă faci sau nu faci anumite lucruri, dacă ai un comportament sau altul, vor exista niște consecințe, și că unele dintre ele sunt bune, pe când altele sunt rele. „Dacă faci *A*, se va întâmpla *B*“. „Când nu faci *X*, atunci nu se întâmplă nici *Y*.“

Al doilea țel al acestei întregi instrucții părintești este acela de a-i insufla copilului *valori* și *idealuri* – care să-l facă pe copilul nostru să se simtă eficace și să fie un membru productiv și respectat al societății. Vrem ca el să interiorizeze aceste valori și idealuri (adică să le adopte ca fiind și ale lui), astfel încât ele să-l ajute, ghidându-i comportamentul după ce el va fi pe cont propriu. Începem prin a face noi alegerile pentru el, dar în cele din urmă trebuie să învețe să aleagă singur ce și cum este drept și cel mai bine pentru el.

Diferența dintre *parentingul* cu focus promotor (ideal) și cel cu focus preventiv (revendicat) nu se referă neapărat la genurile de valori pe care vrei să i le insufli copilului tău. Două perechi de părinți pot căuta să le imprime aceleași idealuri și valori copiilor lor – de exemplu, să ia note bune la școală, să fie generoși și să împartă cu alții, să fie politicoși –, dar procedând în mod foarte diferit când le transmit acest mesaj. Și, după cum am văzut, diferența de *procedeu*, mai degrabă decât cea de

*conținut*, este aceea care modelează motivația dominantă a copilului. *Parentingul* cu focus pe promovare transmite mesajul prin accentuarea efectelor pozitive (prezente sau absente), în timp ce *parentingul* cu focus pe prevenire pedalează pe potențialele efecte negative (absente sau prezente). Aruncați o privire pe exemplele de mai jos și veți înțelege exact ce vreau să spun.

## Mesajul: E important să ai rezultate bune la școală

**Transmitere cu focus pe promovare**

*Dacă iei note bune la școală, vom fi atât de mândri de tine!*
(efect pozitiv = dragostea și afecțiunea părinților)

*Dacă iei note bune la școală, vei putea să-ți alegi ce carieră vrei tu!*
(efect pozitiv = posibilități de a progresa)

**Transmitere cu focus pe prevenire**

*Dacă nu iei note bune la școală, ne supărăm rău pe tine și n-o să-ți fie moale.*
(efect negativ de evitat = supărarea părinților și eventual pedepse)

*Dacă nu iei note bune la școală, nu vei putea să-ți găsești o slujbă bună mai târziu.*
(efect negativ de evitat = nesiguranță în privința unui loc de muncă)

## Mesajul: E important să fii politicos

**Transmitere cu focus pe promovare**

*Dacă ești politicos, vei fi întotdeauna primit cu brațele deschise oriunde.*
(efect pozitiv = acceptare socială)



**Transmitere cu focus pe prevenire**

*Dacă ești nepoliticos, nimeni nu te va simpatiza.*
(efect negativ de evitat = respingerea socială)

Care din cele două tipuri de „livrare a mesajului" sună mai aproape de al vostru? Sigur, toți părinții recurg alternativ când la unul, când la celălalt – câte un pic din fiecare. Întrebarea este, care dintre stiluri vă *caracterizează* în mai mare măsură? Dacă tot nu sunteți siguri, răspundeți la întrebările de mai jos:

***Parenting* cu focus promotor**

Comparativ cu alți părinți pe care-i cunoașteți
*Sunteți generoși cu laudele?*
*Aveți grijă în mod deosebit să nu uitați să-i spuneți copilului vostru cât de mândri sunteți de el, atunci când a făcut ceva bine?*
*Atunci când copilul vostru nu se poartă cum trebuie, îi retrageți pe moment atenția și afecțiunea voastră?*
*Pe copilul vostru îl îngrijorează ideea de a nu vă dezamăgi?*
*Îl încurajați pe copilul vostru să fie încrezător în forțele lui și optimist?*
*Când vă jucați un joc cu copilul vostru, încercați să-l lăsați să câștige (ca încă un mod de a-l încuraja să fie sigur pe el și optimist)?*

***Parenting* cu focus preventiv**

Comparativ cu alți părinți pe care-i cunoașteți
*Când copilul vostru nu se poartă cum trebuie, îl pedepsiți dându-i îndatoriri în plus (sau alte sarcini despre care știți că nu-i fac plăcere)?*
*Îl tratați uneori cu duritate sau îl criticați aspru?*
*Copilul vostru este atent să nu vă facă să vă înfuriați?*
*Sunteți stricți?*
*Îl încurajați pe copilul vostru să fie realist și să analizeze serios lucrurile până la capăt?*

*Atunci când jucați un joc cu copilul vostru, îl jucați la modul serios, respectând regulile, chiar dacă astfel copilul vostru sfârșește prin a pierde (ca încă un mod de a-l face pe copil să fie realist)?*

Din nou, mulți părinți se vor recunoaște un pic în ambele seturi de întrebări, dar, după toate probabilitățile, unul din cele două seturi va fi mai reprezentativ pentru comportamentul vostru uzual, ceea ce spune multe despre stilul vostru de *parenting*.

Poate vă întrebați dacă propriul vostru focus motivațional dominant este un predictor al stilului de *parenting* – cu alte cuvinte, dacă adulții cu mentalitate promotoare sunt mai înclinați să adopte un stil de *parenting* cu focus promotor, atunci când interacționează cu copiii lor. Interesant este că nu prea există studii care să vină cu concluzii directe despre această corelare ipotetică. Tot ce știm cu siguranță este că profesorii cu mentalitate promotoare apelează la laude mai des decât profesorii cu mentalitate preventivă și că aceștia din urmă sunt mai înclinați să apeleze la pedepse în interacțiunea cu elevii, decât cei din prima categorie.[7]

Se înțelege de la sine că oamenii care gândesc în termenii „idealului" (sau ai „trebuitorului"), *în general*, este normal să devină părinți care se gândesc la copiii lor în termenii a ce fel de persoane „ar fi ideal" să devină (sau „ar trebui" să devină).

Bun, eu (adică autorul, Higgins) sunt axat pe focus promotor și chiar am un stil de *parenting* promotor, inclusiv lăsând-o pe fiica mea să câștige atunci când ne jucăm ceva împreună, pe când soția mea are un stil de *parenting* ceva mai aproape de focusul preventiv, inclusiv prin a respecta întocmai regulile de joc, chiar dacă asta o va face pe fiica noastră să mai și piardă din când în când. Pe când avea zece ani, fiica noastră Kayla mi-a spus: „Mami e mai deșteaptă decât tine". *Mda, bine,* mi-am zis în sinea mea, *hai să las de la mine, deci n-am să te contrazic.*



Apoi, însă, Kayla a adăugat: „Mami înoată mai repede, aleargă mai repede și e și mai puternică decât tine". A, nu, *asta* nu mai eram dispus să accept! Am întrebat-o pe Kayla de ce crede chestia asta și ea a spus: „Ori de cât ori mă iau la întrecere cu mami, la înot sau la fugă sau la skanderbeg, mami mă bate întotdeauna, dar eu te bat întotdeauna pe tine!" Corect... uite și dezavantajul stilului meu de *parenting* cu focus pe promovare.

Trebuie să remarcăm și că, deși stilurile de *parenting* e cel mai probabil să corespundă focusului dominant al părinților, vor exista și excepții. Uneori ne răsculăm împotriva modului în care ne-au crescut părinții noștri. Ni se pare că ar fi trebuit să ne laude mai mult sau, dimpotrivă, că ar fi trebuit să ne impună un pic mai multă disciplină, drept pentru care devenim hotărâți să le asigurăm copiilor noștri ceea ce credem că ne-a lipsit nouă într-o oarecare măsură. Așadar, motivația dominantă proprie îți poate da niște indicii despre genul de părinte care s-ar putea să fii într-o zi, dar în joc mai intră și alți factori, care pot fi cel puțin la fel de importanți.

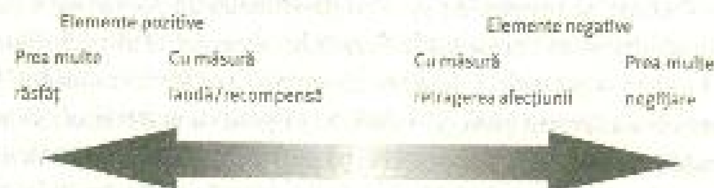
## Ce stil de *parenting* e mai bun?

Nici unul, nici celălalt. (Bănuiai că acesta va fi răspunsul, nu-i așa?) După cum se poate observa în tot ce am scris până aici, motivația promovării și cea a prevenirii au atuuri și dezavantaje diferite. Ceea ce este „cel mai bine" pentru tine și familia ta are foarte mare legătură cu lucrurile pe care se întâmplă să pui preț. Ce putem spune, totuși, este că oricare din cele două stiluri de *parenting poate* deveni îngrozitor, în forma lui extremă.

*Parentingul* cu focus pe promovare este axat, în câteva vorbe, pe a-l răsplăti pe copil cu dragoste (de exemplu: atenție, laudă, afecțiune) pentru comportamentul adecvat și a retrage aceste

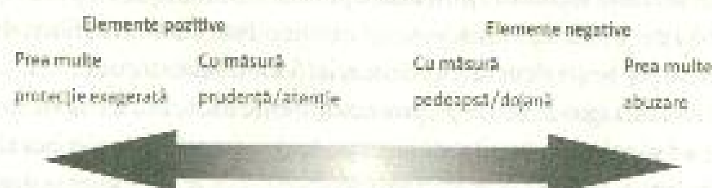
semne de dragoste, atunci când comportamentul lui lasă de dorit. Dar când răsplata drăgăstoasă este exagerată și devine *răsfăț* sau când retragerea semnelor de dragoste se transformă în pură *neglijare*, eurile călăuzitoare ale copilului vor fi teribil de slabe și copilul va avea de suferit.

*Parenting* cu focus pe promovare




*Parentingul* cu focus pe prevenire este axat pe a asigura o atmosferă de pace și siguranță, pentru a răsplăti comportamentul adecvat, și pe a folosi dojana și pedepsele pentru a descuraja comportamentul nepotrivit. Dar când grija pentru securitatea copilului devine excesivă și se transformă în protecție exagerată sau când pedepsirea se intensifică până la a deveni abuzare, copiii vor avea din nou de suferit din cauza unor concepții despre sine prea slabe. Le va lipsi bagajul de cunoaștere și deprinderi și siguranța de sine pentru a putea avea succes în viață ca adulți.

*Parenting* cu focus pe prevenire






Prin urmare, este important să ne păstrăm simțul măsurii, când vine vorba despre *parenting*. La fel, și un simț al echilibrului între un *parenting* promotor și unul preventiv. E foarte posibil ca un copil să fie atât focusat pe promovare, cât și focusat pe prevenire, ceea ce îi va permite să fie eficace în atingerea scopurilor sale folosind atât strategii proactive, cât și strategii vigilente. Dacă părinții le dau copiilor ocazia să trăiască experiențe atât cu focus pe promovare, cât și pe prevenire, ajutându-i să-și formeze euri călăuzitoare puternice, ideale și revendicate, copiii vor avea șansa de a-și dezvolta ansamblul de abilități necesare pentru a se bucura de succes în orice domeniu.

## Lucrul cu focusul unui copil

În momentul în care copilul tău a ajuns la adolescență, probabil vei începe să remarci că se instalează semnele unui focus motivațional dominant. (Notă: mentalitatea promotoare se întâlnește foarte des printre adolescenți, dar există și foarte mulți cu mentalitate preventivă.) Fiica ta își asumă mereu riscuri? Are o agendă-calendar în care-și notează conștiincios tot ce are de făcut, pe zile și pe săptămâni? Pare predispusă la accese de deprimare sau de anxietate? Când are ceva de lucru, muncește repede, ca să termine ce are de făcut, sau o ia pe calea mai lungă, dar care îi garantează absența oricărei greșeli? E o optimistă veșnic surâzătoare sau o pesimistă defensivă?

Din clipa în care începi să observi semne clare, este important să-ți ajustezi în consecință reacțiile la fiecare dintre copiii tăi – dacă vrei să-i ajuți să fie eficace în atingerea scopurilor pe care și le-au propus. Există două componente majore în acest sens: felul în care ei fac lucrurile și felul în care tu reacționezi.

1. Lasă-i să procedeze cum decid ei.

Nu înțelegi de ce băiatul tău vrea întotdeauna să încerce să facă lucrurile altfel, într-un mod nou, mai degrabă decât să se mulțumească pur și simplu cu metoda despre care știe deja că a funcționat foarte bine până acum. Nu înțelegi ce rost are, când o vezi pe fata ta că scrie de cinci ori ciorna unei lucrări la engleză, de vreme ce prima ciornă era perfect în regulă. Chiar dacă nu așa procedezi tu, nici copiii tăi nu greșesc cu nimic – se poate foarte bine și în felul lor de a face lucrurile. Câtă vreme ei obțin rezultatele pe care și le doresc, respectă-le dreptul de a decide strategiile pe care ei le consideră potrivite.

2. Dă-le feedback gândindu-te la motivația lor, nu la a ta.

Riști să-l descurajezi de tot pe adolescentul tău cu focus promotor, dacă te concentrezi prea mult pe ce ar putea merge prost cu planurile lui ambițioase. Pe adolescentul tău cu focus preventiv riști să-l faci să se simtă frustrat și stânjenit, dacă-i spui prea des „să-și mai descrețească fruntea și să se bucure de viață". Poate fi teribil de greu, atunci când focusul motivațional dominant al copilului diferă de focusul tău, pentru că lucrurile pe care tu ai prefera să le auzi diferă de ceea ce copilul își dorește să audă. E foarte important, chiar esențial, să înveți să vorbești limba motivațională a copilului tău – atât pentru a-l convinge să adopte țelurile potrivite, cât și pentru a-l motiva să le atingă efectiv, atunci când se confruntă cu obstacole, lucruri care-i distrag atenția și alte greutăți. În capitolele 9–13 vei afla cum poți stăpâni perfect limbajul focusului promotor și pe cel al focusului preventiv, atât pentru a-l influența pe copilul tău, cât și pentru a-i insufla entuziasm.

## Părțile frumoase și mai puțin frumoase ale *parentingului bun*

Tom și soția lui, Rachel, au o fată foarte reușită, Ashley, care tocmai a împlinit doisprezece ani. Fata este o fire generoasă și amabilă cu cei din jur, și se pricepe să spună glume mai ceva ca un comediant care improvizează. Dansează cu grație, scrie poezii cu mult talent și are note maxime la învățătură. Tom și Rachel au fost tot timpul foarte mândri de fiica lor, pe care o iubesc nespus. În urmă cu câțiva ani, Ashley a început să se teamă de insecte, chiar și de cele foarte mici, cum sunt gâzele din iarbă. Viteza cu care citea a început să aibă de suferit, fetița având nevoie să recitească de mai multe ori același rând. Părea să fie mai puțin fericită și să aibă mai puțină energie. Într-o zi, Tom a văzut-o pe Ashley, care se pregătea să plece la școală, cum își trage în jos mâneca jachetei ca să-și protejeze palma (de microbi), înainte de a deschide ușa la apartament. Gestul acela a fost picătura care a umplut paharul. Ceva *era în neregulă* cu Ashley! Tom și Rachel au decis să discute cu fata lor despre ceea ce o deranja. Au fost șocați să audă de la Ashley că era foarte nefericită, în fiecare zi, pentru că nu reușea să controleze niște gânduri care o supărau. Auzind un asemenea lucru, Tom și Rachel s-au întrebat, fiecare în sine lui: *Unde am greșit?*

Tom și Rachel știau că nu se poate ca ei să nu fi greșit cu ceva, încât fata lor cea bună și cuminte să ajungă să aibă asemenea probleme. La urma urmei, dacă ar fi fost părinții perfecți care-și doreau să fie, Ashley n-ar mai avea acum de suferit.

Mulți părinți au trecut prin experiența aceasta, când unul dintre copiii lor se confruntă cu o gravă problemă de viață, chiar dacă natura exactă a problemei și momentul în care apare vor fi extrem de diverse. Indiferent de ce problemă este sau când își face apariția, părinții reacționează de regulă exact așa cum au făcut Tom și Rachel: *se întreabă cu ce au greșit ei.* Nu-i de mirare că părinții au această reacție. Este firesc ca părintele să-și dorească doar ce-i mai bun pentru copilul său. Este firesc să vrea să-l vadă fericit și în siguranță, și entuziast, și dornic să învețe; să vrea să fie precaut și responsabil, și să aibă o performanță bună, fizică și intelectuală; să fie atent și grijuliu cu cei din jur și să se înțeleagă bine cu oamenii. Cultura în care trăim ne spune și ea că toate aceste țeluri sunt perfect realizabile, dacă ești un părinte *bun.*

Uite, câte cărți se publică anual despre creșterea copiilor și *parenting*? Zeci și zeci. Un lucru pe care toate îl au în comun este mesajul că, urmând recomandările din cartea respectivă, părinții pot învăța ce să facă pentru a realiza tot ce este în beneficiul copiilor lor. Aceste cărți, la fel ca experții din revistele de *parenting*, din emisiunile de la televizor dedicate subiectului și așa mai departe, ne învață următoarea Lecție Standard de *Parenting*: *Felul în care te porți ca părinte poate avea fie efecte bune, fie efecte dăunătoare asupra copilului tău; copiii care au parte de un* parenting *bun culeg roadele, iar copiii care au parte de un* parenting *nepotrivit plătesc prețul acestui* parenting.

De fapt, această Lecție Standard de *Parenting* conține două mesaje distincte. În primul rând, există un gen anume de „*parenting* bun", care le aduce copiilor toate beneficiile scontate. În al doilea rând, genul acesta de *parenting* bun *nu produce decât beneficii*, și, prin urmare, în cazul în care copilul începe să aibă o problemă serioasă, *concluzia nu poate fi decât că* parentingul *tău nu a fost bun*, într-un fel sau altul. Noi nu suntem



absolut deloc de acord cu acest mesaj! Și suntem convinși că și tu ți-ai dat seama, în acest punct al cărții, de ce avem această poziție: toate metodele bune de *parenting* presupun să renunți la un pic din ceva ca să poți avea un pic din altceva, pentru că motivația cu focus promotor a copiilor (pe care o produce *parentingul* cu focus pe promovare) are atât beneficii, *cât și* un preț, iar motivația cu focus preventiv a copiilor (pe care o produce un *parenting* cu focus pe prevenire) de asemenea are atât beneficii, *cât și* un preț.

Nu există niciun fel de *parenting* care să le aducă tuturor copiilor „numai beneficii, și toate beneficiile". Da, poate să existe un *parenting* nepotrivit, ba chiar și un *parenting* rău, cum ar fi neglijarea și abuzarea despre care pomeneam mai devreme, dar metode de *parenting* bun pot fi multe, nu doar una, și fiecare dintre ele are nu numai beneficii, ci și un preț care trebuie plătit. Când partea negativă a *parentingului* („prețul care trebuie plătit") își face apariția, suferă și părinții, și copiii. Dar ceea ce se vede este partea mai puțin frumoasă a *parentingului* bun, și, cu timpul și cu ajutorul unei intervenții adecvate, beneficiile nu vor întârzia să apară din nou. Nu renunța la metodele tale de *parenting* bun! Copilul tău are în continuare nevoie de ele. Rămâi concentrat – *păstrează-ți focusul.*

# 5 | Focus în dragoste

Oamenii cu focus promotor în dragoste sunt de pe Marte, iar cei cu focus preventiv sunt de pe Venus. Sau poate invers. Mă rog, orice metaforă planetară am vrea să folosim, e limpede că aceste două tipuri de persoane abordează relațiile romantice tot atât de diferit precum abordează orice altceva. Din nou, nu e vorba că ar avea scopuri diferite, atunci când se pune problema dragostei. De fapt, și ei vor *exact* aceleași lucruri – implicare serioasă, apropiere, încredere reciprocă și sprijin –, doar că din rațiuni diferite. Și caută să le obțină folosind strategii foarte diferite, ceea ce, din nou, presupune compromisuri concesive: în relațiile interumane, există avantaje și dezavantaje ale focusului pe promovare, dar și ale focusului pe prevenire. Dacă vrei să știi de ce ai avut sau n-ai avut „noroc în dragoste", un punct bun de pornire ar fi prin a înțelege influența motivației tale dominante asupra relațiilor tale.

## Ce vezi când te uiți la „dragoste"?

Când vine vorba de chestiuni amoroase, toți ne dorim același rezultat final: să se nască un climat de intimitate (un sentiment al apropierii de cineva și sentimentul că ne aparținem unul celuilalt) și să nu fim respinși, să nu fim singuri. Dar atunci când abordezi dragostea cu o atitudine promotoare (concentrat, așa cum ești de obicei, pe tot ce ai de câștigat), te gândești la sentimentul de apartenență pe care speri să-l atingi - așa cum ar putea fi dragostea ta *la modul ideal*. Lungi plimbări pe malul

mării, îmbrățișări tandre, bucurii care vor fi de două ori mai intense, pentru că amândoi simțiți la fel. Dragostea este o fereastră deschisă spre noi posibilități – spre pasiune, dezvoltare personală, o viață sufletească mai bogată și fericire. Această versiune a dragostei este cea pe care o glorifică filme ca *Sub soarele Toscanei*, *Mănâncă, roagă-te, iubește* și, în general, orice film care-l are pe Richard Gere în rolul principal. Cu pedala apăsată la maximum pe romantism și atingând doar în treacăt realismul vieții de zi cu zi.

Cei concentrați pe motivația prevenirii își doresc dragoste la fel de mult, dar sunt mai susceptibili să se gândească la ea ca la o sursă de siguranță reînnoită și securitate – ca atunci când te simți legat sufletește de altcineva și știi că sunteți responsabili fiecare pentru celălalt. Ei își imaginează cât de bine ar fi să aibă pe cineva care să le fie alături, sprijin de nădejde, pe care să poată conta cu adevărat în momente dificile. Dragostea înseamnă un umăr de care să te poți rezema când ți-e greu, un refugiu sigur, un fundament solid pe care poți clădi o viață frumoasă în doi. *Pe lacul auriu*, *Mai bine nu se poate* și *Când Hary a cunoscut-o pe Sally* sunt filme care ne oferă câteva imagini grăitoare despre această versiune a dragostei – una născută din alinarea, încrederea și dificultățile îndurate împreună.

Aceste două moduri foarte diferite de a privi dragostea și rolul pe care îl îndeplinește în viața noastră modifică practic felul în care ne gândim atât la intimitate, cât și la respingere. Oamenii cu focus promotor văd intimitatea ca pe un mod de a face relația *să avanseze*, făcând-o mai profundă și mai însemnată. A ajunge mai apropiat de cineva este, într-un anumit sens, un instrument de creare a posibilităților pentru câștiguri mai mari și pentru trăirea unor experiențe mai incitante și mai pline de euforie. (*Cu cât suntem mai apropiați și mai intimi, cu atât mai fericiți vom fi amândoi.*) Oamenii cu focus preventiv, în schimb, văd în gradul sporit de apropiere un mod de a garanta supraviețuirea relației, întărind legăturile reciproce care o fac să nu se rupă. Apropierea sufletească ne oferă protecție pe drumul plin de hopuri pe care orice cuplu trebuie să-l parcurgă împreună, precum și un sentiment de confort psihic și de adecvare. (*Cu cât suntem mai apropiați și mai intimi, cu atât e mai probabil să păstrăm ceea ce avem.*)

În mod similar, cei cu focus promotor vor să evite respingerea pentru că au sentimentul că sfârșitul relației le răpește viitoarele beneficii de care probabil s-ar fi bucurat. Cu alte cuvinte, îi va face să rateze niște ocazii de a fi fericiți. Respingerea este o sursă de deprimare și jale. (*Când mă gândesc la ce-ar fi putut să fie!*)

Cei cu focus preventiv însă văd respingerea ca pe o pierdere dureroasă sau ca pe o trădare. E o lovitură grea la adresa sentimentului lor de siguranță – senzația că ai fost aruncat ca o măsea stricată, că plutești în derivă și că ai toate motivele să fii neliniștit și îngrozit. (*Mă simt atât de vulnerabil singur!*) Deloc surprinzător, așadar, că doi oameni care privesc dragostea în moduri atât de diferite vor avea propriile *modalități distincte* de a încerca să pună mâna pe ea.

## De unde pornim

Don Juan. James Bond. Fonzie motociclistul, imbatabilul cuceritor din serialul american *Happy Days*. Femeile i-au iubit și bărbații voiau să fie ca ei. Erau siguri pe ei și charismatici, și se socoteau imuni la pericole. Din clipa în care le intra pe radar o țintă amoroasă, cucerirea era practic asigurată. Niciunul dintre aceste faimoase personaje (fictive, într-adevăr, cel puțin din câte se pare) nu ducea vreodată lipsă de companie

feminină – deși niciuna dintre companioane nu părea să-și păstreze prea multă vreme locul lângă atrăgătorul lor cavaler. Pentru acești afemeiați notorii, cioara de pe gard părea curând să fie mult mai ademenitoare decât vrabia din mână. Vrea cineva să riște să parieze ce focus motivațional dominant aveau?

Orice relație începe cu o abordare inițială – una din părți trebuie să-și facă intențiile amoroase cunoscute, în speranța că sentimentul este reciproc. Genul acesta de risc nu-i întotdeauna ușor de asumat, pentru mulți dintre noi – știm prea bine că există riscul unei respingeri și că urmarea va fi o stare de stânjeneală, oricum altfel decât plăcută. Așadar, nici nu trebuie să ne mire că persoanele cu focus promotor, de la natură iubitoare de risc, au mult mai puține dificultăți în a iniția o relație. Gândul că ratează o ocazie favorabilă e mai rău decât gândul că i se va răspunde: „Eu, să ies *cu tine?* Tu chiar vorbești *serios?!*"

Atunci când întâlnesc pe cineva de care sunt atrași, burlacii cu focus promotor sunt de asemenea mai încrezători decât omologii lor cu focus preventiv, că și persoana respectivă îi place (și mai optimiști că, și dacă nu sunt simpatizați pe moment, acest lucru se va întâmpla totuși, și curând!). Impresia aceasta le dă aripi, deci vor flirta pe față, mult mai mult. (*Ce femeie frumoasă! Și e clar că o interesez. Ia să dau eu drumul la robinetul cu șarm!*) De exemplu, cercetările întreprinse de Dan Molden, profesor asociat la MSC, și colegii săi de la Universitatea Northwestern, arată că studenții cu focus promotor acordă semnificativ mai multă atenție persoanelor de care ar putea să fie interesați pentru o relație amoroasă și sunt mai înclinați să-și dezvăluie deschis interesul romantic și să încerce să inițieze o relație.[1] Aceștia sunt oamenii care se arată dornici „să bată palma".

În cadrul unui studiu deosebit de interesant, și chiar ușor contrariant, Molden a căutat să vadă cum este influențat comportamentul participanților la întâlnirile „în viteză", de motivația lor dominantă. (În caz că nu sunteți familiarizați cu conceptul „întâlnirile în viteză" se referă la întâlnirile organizate de agenții specializate, în care fiecare potențial partener petrece 3-4 minute – de unde și ideea de viteză – cu altă persoană interesată de inițierea unei relații. Fiecare participant se așază la o măsuță, față în față cu alt participant, într-o sală plină de asemenea măsuțe. După ce s-au scurs cele trei minute, te ridici și te duci la potențialul partener următor. În acest mod, poți face cunoștință cu 30 de persoane, într-o singură oră. Agenția îți dă o fișă de evidență pe care tu treci scorul acordat fiecărei persoane cunoscute și ai posibilitatea să le contactezi pe cele care ți-au plăcut cel mai mult, ca să încerci să fixezi o întâlnire de-adevăratelea.) Molden a constatat că, în comparație cu cei focusați pe prevenire, participanții focusați pe promovare flirtau pe față, în mai mare măsură, cu partenerii de peste masă, și continuau în mai multe cazuri să-i caute și după încheierea evenimentului.[2]

De ce indivizii cu focus promotor sunt mult mai înclinați să inițieze un contact suplimentar, față de cei cu focus preventiv? Răspunsul pe scurt ar fi: pentru că sunt foarte siguri că sentimentul este *reciproc*. Așa cum spuneam mai devreme, indivizii cu focus promotor sunt mai încrezători că le inspiră simpatie persoanelor pe care ei înșiși le găsesc atrăgătoare (și mai optimiști că vor fi și ele atrase de ei). Partea interesantă este că, în ceea ce am putea considera a fi un magnific caz de profeție care se îndeplinește singură, nici nu se înșală, de obicei. Mulțumită unui proces pe care psihologii îl numesc *atracție reciprocă*, se vede treaba că, de regulă, suntem mai atrași de oamenii care ne transmit semnale că sunt atrași de noi. Chiar și într-un răgaz atât de scurt cum e cel de trei minute, participanții cu focus promotor la întâlnirile în viteză sunt capabili să-și transmită interesul față de partenerul de

dialog, și, la rândul lor, sunt considerați mai atrăgători de către acest partener.

Se cuvine totuși se remarcăm aici că indivizii cu focus promotor nu au standarde mai coborâte, în ce privește persoanele pe care le socotesc demne de atenția lor. Deci nu e vorba despre faptul că plasa lor ar avea ochiurile mai largi – ci, pur și simplu, ei chiar *aruncă* plasa în apă, ca să prindă ceva! Indivizii cu focus preventiv găsesc și ei la fel de mulți potențiali parteneri atrăgători, dar sunt mai puțin înclinați să-și manifeste interesul sau să încerce să inițieze o relație. Riscul de respingere are o umbră mai amenințătoare pentru ei, deci dragostea lor e mai susceptibilă să rămână neimpărtășită. Shakespeare scria odată: „De nu ții minte ca dragostea să te fi-mpins la nicio sminteală, cât de mică, atunci n-ai iubit niciodată". Ei bine, cei cu focus preventiv se simt cu deosebire inconfortabil când vine vorba de „sminteală". Ei sunt mai înclinați să se arate precauți și să se protejeze de riscul de a comite vreo greșeală stânjenitoare și dureroasă, și, ca urmare, le vine mult mai greu să pună lucrurile în mișcare.

Abordarea colegului nostru Jon în materie de relații amoroase a fost dintotdeauna la fel de focusată pe prevenire ca abordarea în privința muncii. În primii ani de masterat și apoi doctorat, a fost singur. Aproape cu obstinație singur. Frecventele tentative pe care ceilalți colegi de la MSC le-au făcut ca să-l scoată în oraș și să întâlnească o fată drăguță au fost consecvent respinse. Nu voia să ia parte la „baletul burlacilor", convins că nu s-ar putea bucura de succes într-un asemenea mediu. Adevărul-adevărat este că, probabil, avea dreptate – pălăvrăgeala agreabilă nu s-a numărat nicicând printre punctele sale forte. În cele din urmă, a făcut cunoștință cu cineva, printr-un prieten de familie (contrar voinței lui!), și întâmplarea a făcut să se potrivească. Dacă prin „potriveală" înțelegem că fiecăruia i s-a părut la celălalt că nu are genul de defecte și neajunsuri care împiedică orice relație. Au ieșit împreună vreo câțiva ani, până să se logodească, iar după aceea au mai așteptat câțiva ani până să se căsătorească – doar ca să fie siguri.

Ray, în schimb, era ceea ce am putea numi un „monogam în serie". Tot timpul părea să se îndrăgostească de câte cineva, dar partenerele lui se schimbau la fel de des pe cât Ray își amintea să-și ducă rufele la spălat – adică la fiecare una-două luni. Între două iubite, era client fidel al evenimentului numit „seara burlacilor", unde farmecul lui nonșalant îl făcea să fie extrem de popular, în ciuda deficiențelor de garderobă. În prezent însurat cu „sufletul lui pereche", și foarte fericit în căsnicie, Ray continuă să facă mare caz de cum l-a ajutat nevasta lui să se maturizeze și să se dezvolte ca persoană. (Soția lui, care, paradoxal, e mult mai focusată pe prevenire, dă ochii peste cap când îl aude și îi reamintește să ia hainele de la curățătorie, în drumul de la serviciu spre casă.)

Întâmplarea face să mai existe o diferență interesantă în privința modului cum inșii focusați pe promovare și cei focusați pe prevenire abordează strategic relațiile amoroase – mai precis, în modul cum încearcă să facă o impresie bună potențialilor parteneri. Ambele tipuri de focus însoțesc ceea ce psihologii numesc *controlul impresiei*. Practic, înseamnă că încerci să te prezinți pe tine însuți în cea mai bună lumină. (Sau, cum îi mai spun unii: „să ascunzi maimuța"). Pentru insul cu focus preventiv, e un demers foarte deliberat și strategic – el știe că nu arată tot ceea ce ar fi de văzut și mai știe și că nu e chiar atât de grozav pe cât îi apare persoanei din fața lui. Insul cu focus promotor își va pune și el la bătaie cele mai grozave calități, dar cu deosebirea că el chiar va crede sincer în reclama pe care și-o face singur. În propriii ochi, el chiar este, din cap până-n picioare, exact așa de remarcabil pe cât vrea să te facă pe tine să crezi.

Numim acest fenomen *autoamăgire prin impresie exagerată*, pentru a denota faptul că subiectul nu ţine atât să te păcălească pe tine, cât să se păcălească pe el însuşi.

## Mai departe

Să zicem că ai ajuns la prima întâlnire. Primul mare obstacol în calea dragostei a fost surmontat. Acum însă trebuie să-ţi pui întrebarea: *Va mai fi şi-o a doua întâlnire? E cumva începutul unei chestii serioase?* Nu-i uşor să treci de la prima întâlnire la etapa „avem o relaţie stabilă". Dar cu cât doi oameni au mai multă încredere unul în celălalt, cu cât îşi acordă reciproc atenţie şi dezvăluie mai multe detalii personale şi intime despre propria persoană (de exemplu: ce vise au, de ce le e cel mai frică, obsesia lor pentru *Războiul stelelor*), cu atât e mai probabil ca lucrurile să meargă bine mai departe.[3]

Aici, indivizii cu focus promotor par din nou să fie în avantaj. Nu ezită prea îndelung să aibă încredere în partener şi, drept urmare, să-i dezvăluie amănunte personale. Acest lucru, mai departe, sporeşte intimitatea şi angajamentul reciproc, ceea ce face ca relaţia să meargă frumos mai departe. În plus, individul cu focus promotor acordă mai multă încredere decât cel cu focus preventiv, după ce a fost trădat - de pildă, atunci când îşi prinde partenerul cu minciuna - şi este capabil să revină mai repede la gradul de încredere dinaintea trădării, dacă situaţia nu se mai repetă.[4]

Totuşi, ca să fim cinstiţi în privinţa celor cu focus preventiv, a te grăbi să acorzi încredere nu este chiar întotdeauna un lucru bun. (Suntem convinşi că, după parcurgerea paragrafului anterior, unii dintre cititorii aplecaţi spre prevenţie şi-au zis în sinea lor: „Ce fraier!", şi fără îndoială că aşa şi este, câteodată.) Şi se



poate argumenta că mai ales după o trădare nu-i bine să fii încrezător, din moment ce trădarea e dovada că partenerul *nu merită*, de fapt, să-i acorzi încredere. Probabil ar fi mai nimerit să spunem, deci, nu că persoanele cu focus promotor se bucură de un avantaj în fazele de început ale unei relaţii pe cale să se înfiripe, ci, mai degrabă, că au o strategie diferită: să păcătuiască prin încredere. Persoanele înclinate spre prevenţie, în schimb, păcătuiesc prin precauţie - iar relaţiile lor se dezvoltă mai încet, în caz că ajung să se dezvolte.

## Limbajul romantismului

Suntem prieteni-iubiţi sau doar „simpli prieteni"? Prieteni „speciali"? Ieşim împreună sau „suntem împreună"? Vrem „exclusivitate" sau „o relaţie deschisă"? Avem gânduri de căsătorie sau vrem doar „să ne simţim bine"? Există nenumărate moduri prin care cuplurile definesc parametrii relaţiei lor, dacă vor acest lucru. Dar nu toată lumea simte nevoia să-şi „eticheteze" situaţia în care se află la momentul respectiv. Şi când spunem „nu toată lumea", ne referim la „indivizii cu focus promotor", care rămân deschişi la mai multe opţiuni posibile, cu etichetele aferente. Indivizii cu focus preventiv, însă, *detestă* lipsa de claritate în cadrul relaţiei lor. Ei vor să ştie exact cum stau, care sunt regulile relaţiei lor şi dacă toată lumea le respectă. De fapt, studiile sugerează că, dacă există vreun lucru pe care „preventivii" îl socotesc chiar mai deranjant decât încrederea oarbă într-o relaţie, acela ar fi ambiguitatea.[5]

Din păcate, e foarte greu să ai o relaţie, mai ales în fazele incipiente, fără un *oarecare* grad de ambiguitate. Dacă pur şi simplu nu poţi tolera aşa ceva, atunci trebuie să rezolvi acea ambiguitatea prin una din trei opţiuni posibile. Prima variantă

ar fi să deschizi subiectul „în ce direcție crezi că merge relația noastră?" – sau, cum i se mai spune în jargonul specific: „discuția serioasă". Pentru că e atât de greu să inițiezi „discuția serioasă" fără a părea că te agăți de partener sau că ești nesigur pe tine, cei care se pregătesc pentru această conversație petrec adeseori ceasuri întregi sfătuindu-se cu amicii, pentru a-și pregăti o abordare care să mențină echilibrul perfect între atitudinea relaxată și interesul sincer pentru continuarea relației. Ușor de spus, în teorie, dar foarte greu de realizat în practică – motiv pentru care „discuția serioasă" se vede amânată pe cât posibil de individul cu focus preventiv, până ce ambiguitatea ajunge să-l scoată din minți.

A doua opțiune în eliminarea ambiguității constă în a-ți „clădi o fortăreață în jurul inimii", ca să-l cităm pe Sting, dintr-o melodie mai veche de-a lui. Să ridici ziduri de apărare, să-ți găsești scuze pentru a ieși dintr-o relație care nici măcar nu există și s-o respingi *pe cealaltă persoană* înainte să te respingă ea pe tine. Toți cunoaștem pe câte cineva care abordează relațiile în acest fel – sabotori ai dragostei care-și dinamitează singuri puntea de legătură cu partenerul, ca să nu fie nicio clipă realmente vulnerabili. Deși și acesta este un mod de a scăpa de ambiguitate, este, totodată, un exemplu edificator de refuz în a da o șansă dragostei.

A treia opțiune în privința ambiguității este atunci când oamenii verifică dacă partenerul lor de relație îi iubește *cu adevărat*. Devin foarte pretențioși în toate, imposibil de mulțumit în viața de zi cu zi și veșnic la pândă să vadă dacă partenerul lor reacționează la fiecare dorință pe care ei și-au exprimat-o și dispuși să le ierte orice. Din nou, această abordare se prea poate să reducă ambiguitatea, dar este un caz clasic de *profeție autovalidantă*: individul acționează pe baza convingerii anxioase că nu este iubit cu adevărat, ceea ce, în timp, ajunge să distrugă de-a dreptul dragostea pe care partenerul le-o poartă.[6]



## Ce fel de nebun sunt?

Relațiile sunt un drum cu două sensuri. Dai, primești, și pe urmă iar dai. Atracția, interesul și încrederea sunt toate sentimente reciproce, prin însăși natura lor – trebuie să li se răspundă cu aceeași monedă, pentru a se dezvolta sau chiar și numai pentru a rezista în timp. Așadar, mulțumirea ta în cadrul relației nu depinde de cât de mult îți place partenerul tău, ci de cât de mult pare să te placă el pe tine. Nu depinde în primul rând de cât de departe ești dispus tu să-ți pui sufletul pe masă, ci mai ales de cât de receptiv este partenerul tău în a-și dezgoli propriul suflet în fața ta.

Ori de câte ori e nevoie de mai mult de o persoană ca să faci ceva să meargă, există șanse mari să apară defecțiuni, din cauza erorilor de percepție și de comunicare. Există atât de multe moduri în care poți interpreta greșit intențiile celuilalt! Poți vedea atracție și interes acolo unde nu există așa ceva sau invers, să nu le recunoști semnele, deși îți sar în ochi. Poate fi greu să-ți dai seama când e cazul să accepți un refuz sau, dimpotrivă, să ți se pară că orice observație critică, oricât de neînsemnată, echivalează cu o respingere totală. Dragostea ne înnebunește pe toți – dar motivația ta dominantă îți va spune o grămadă de lucruri despre *ce fel de nebun* ai toate șansele să fii.

Nebunul îndrăgostit cu focus pe promovare este *nebunul prea-dornic*. Indivizii din această categorie sunt cu deosebire sensibili la semnele pozitive (de exemplu, o privire drăgăstoasă, o aniversare ținută minte) și relativ insensibili la cele negative (de exemplu, ce mult timp petrece ea în ultima vreme cu „amicul" Steven). Astfel, ei sunt înclinați să acorde o atenție selectivă semnalelor pozitive și, de asemenea, să interpreteze de o manieră pozitivă semnalele ambigue. Cam la fel ca Pepé Le Pew, sconcsul îndrăgostit din desenele animate Looney Tunes, care în fericirea lui nătângă n-are habar că „iubița" lui nu-i

acordă absolut nicio fărâmă de atenție, ei pot persevera cu eforturile lor pasionate până mult dincolo de punctul la care au devenit penibili.

Departe de a fi prea dornici, partenerii cu focus preventiv tind să fie *nebuni hipervigilenți*. Ei au tendința să accentueze părțile negative (și vor fi acut conștienți de cât de mult timp petrece ea cu Steven). Din nefericire, vor fi uneori atât de preocupați să evite o respingere, încât sfârșesc prin a o vedea și acolo unde nici vorbă să existe.

Dacă știi ce fel de nebun ai toate șansele să fii, acest lucru te poate ajuta să eviți deraierea unei relații care poate în fond să meargă foarte bine. Dacă ești focusat pe promovare, află că poți avea tendința de a forța lucrurile și de a presupune, în mod eronat, că sunteți amândoi pe aceeași lungime de undă - deși semnele indică limpede că înțelegeți lucrurile în mod diferit. Poate ar fi bine să înveți cum s-o iei mai încet. Dacă ești focusat pe prevenire, află că e foarte probabil să te arăți exagerat de sensibil la ideea de respingere. Posibil să reacționezi defensiv, deși nu te atacă nimeni. Poate ar fi bine să înveți să nu te repezi direct la concluzia cea mai defavorabilă ție.

## Când lucrurile merg prost

Chiar și atunci când relația nu se vede sabotată de erori în percepție și comunicare, orice cuplu se izbește la un moment dat de obstacole și nimerește peste hopuri. Iar modul în care gestionezi conflictele are foarte mare legătură cu motivația ta dominantă. În timpul discuțiilor în contradictoriu și al dezacordurilor, oamenii cu focus preventiv tind să-și perceapă partenerii ca fiind în mai mare măsură intenționat distanți și mai puțin înțelegători față de propriile nevoi și dorințe. Fiind de la



natură orientați spre detalii, ei abordează necazurile în relație de aceeași manieră: concentrându-se pe detaliile conflictului în sine, mai degrabă decât pe „imaginea de ansamblu" a relației ca întreg. Drept rezultat, își fac mai multe griji și se agită mai mult. (În caz că te întrebi dacă și tu ești focusat pe prevenție în relația ta, pune-ți următoarea întrebare: Ți s-a întâmplat nu o dată ca partenera să te întrebe de ce nu poți pur și simplu *s-o lași baltă?* Dacă da, e un semn destul de sigur.)

Oamenii cu focus promotor însă, percep o atitudine mai înțelegătoare la partenerii lor, apelează la soluții mai creative pentru rezolvarea conflictului și stările prin care trec atunci când întâmpină necazuri în relație sunt mai degrabă de tristețe și descurajare, decât agitație.[7] Dar în caz că vă gândiți că atitudinea lor mai pozitivă, în cadrul unui conflict, îi ajută să scape în totalitate din încurcătură, amintiți-vă că, pe de altă parte, lipsa lor de atenție la detalii îi face să fie și cei mai înclinați să se comporte iresponsabil, să acționeze impulsiv și să uite de aniversări. Așadar, există toate șansele ca, atunci când certurile au ca punct de pornire faptul că unul dintre parteneri nu s-a purtat așa cum ar fi trebuit, partenerul cu focus promotor să fi fost acela de la care a pornit totul.

## Ce să fac: să plec sau să rămân?

Oamenii sunt destul de previzibili, când vine vorba de investițiile lor. Îți dai banii pe mâna unui bancher sau a unui broker, pornind de la premisa că-ți vor aduce beneficii. Ești mai reticent să-și scoți banii dintr-o investiție, dacă ai de plătit penalizări - cu alte cuvinte, bani pe care nu-i mai vezi înapoi. Dar vei fi mai dispus s-o faci, dacă ți se vâră sub nas o ocazie fantastică de investiție, cu un câștig încă și mai mare.

Relațiile, din câte se pare, seamănă mult mai bine cu investițiile decât ne-ar plăcea să credem. Vrem un câștig cinstit de pe urma investiției noastre. Îți folosești resursele (în cazul de față, timpul, energia și atenția, mai degrabă decât banii – deși uneori e vorba și de bani). După care obții ceva în schimbul investiției tale – ceva care face să fi meritat tot acest efort din partea ta.[3] Psihologii care studiază angajamentul afectiv constată că, la fel cum ai aborda orice altă investiție, ești mai înclinat să rămâi alături de partenerul tău dacă (1) te consideri mulțumit de faptul că avantajele cântăresc efectiv mai mult decât costurile, (2) ai investit deja niște resurse în relație, pe care nu le mai poți lua înapoi (adică ai înregistrat *costuri irecuperabile*) și (3) nu se arată la orizont niciun alt partener care să fie deosebit de atractiv.

Așadar, atunci când gradul tău de satisfacție este unul rezonabil, costurile irecuperabile deja înregistrate destul de mari (de exemplu, să zicem că ai petrecut ani de zile construind alături de partenera ta o viață pe care s-o petreceți împreună) și vrabia din mână ți se pare mai bună decât cioara de pe gard, angajamentul tău față de relația curentă este în general puternic. O modificare suficient de semnificativă a oricăruia dintre acești trei factori (de exemplu, partenera te face să te simți nefericit, nu sunteți de prea mult timp împreună și o nouă colegă de serviciu, foarte atrăgătoare, îți face ochi dulci) poate fi semnul unor necazuri în relația voastră.

Indivizii cu focus promotor și cei cu focus preventiv manifestă în general un angajament comparabil față de relația în care se află, dar nu sunt influențați în același grad de fiecare dintre cei trei factori ai angajamentului. Partenerii „preventivi" se concentrează mai puțin pe avantajele relației și mai mult pe costurile irecuperabile – nu suportă ideea că vor pierde tot ce au muncit din greu să construiască și că nu vor rămâne cu nimic de care să se poată mândri. De asemenea, motivația lor este să păstreze o relație care îi satisface, mai degrabă decât s-o schimbe cu alta, deși aceasta din urmă ar putea fi și mai bună decât cea curentă (adică să progreseze)... Într-adevăr, scepticismul lor natural îi face să fie înclinați să considere că o altă parteneră n-are cum să fie mai bună decât cea actuală. Tendința lor este să prefere să rămână cu „răul cunoscut", mai degrabă decât să se aventureze lângă unul necunoscut (la ei veți auzi cel mai des expresia „să fugi de dracul și să dai de ta-su"). Dacă și tu (sau cineva dintre cunoscuții tăi) te-ai încăpățânat să „reziști" într-o relație nefericită, spunându-ți mereu în sinea ta: „Lasă că nu e dracul chiar așa de negru... în fond, ar putea fi și mai rău", atunci e foarte probabil să faci parte din categoria indivizilor cu focus preventiv.

Partenerii cu focus promotor, pe de altă parte, cred că iarba din curtea vecinului s-ar putea într-adevăr să fie mai verde și mai mătăsoasă, și sunt mult mai puțin sensibili la costurile irecuperabile ale unei relații. Totuși, dacă vă gândiți că asta îi face să abandoneze mai repede relațiile în care sunt implicați, aflați că nu e deloc așa – fiindcă pentru ei satisfacția este cea care contează, și au o *înclinație subiectivă spre pozitivitate*. Amintiți-vă că „promotorii" acordă o atenție deosebită rezultatelor și experiențelor pozitive, pe care și le amintesc mai bine și mai intens decât pe cele negative. De asemenea, sunt și optimiști de la natură – genul care va spune: „Lasă, se va schimba în bine, sunt sigur de asta!" Prin urmare, vor avea tendința să-și vadă partenerii și să le interpreteze gesturile în cea mai bună lumină cu putință, ceea ce îi ajută să nu-și piardă angajamentul chiar dacă partenerii sunt niște nemernici egoiști. Dacă și tu (sau cineva dintre cunoștințele tale) încerci din toate puterile să faci

să meargă o relație nefericită, spunându-ți în sinea ta: „Lasă, o să fie și bine într-o zi!", atunci e foarte probabil să faci parte din categoria indivizilor cu focus promotor.

## Iartă-mă

Toată lumea face greșeli. Nimeni nu-i perfect. Așadar, pentru ca o relație să dureze, mai e nevoie din când în când și de iertare. Bineînțeles, posibilitatea ca tu să ierți (sau nu) fapta urâtă a partenerului tău depinde foarte mult de gravitatea faptei în sine – ți-a înșelat încrederea mâncând pe ascuns ceea ce n-avea voie, fiindcă suferă de inimă? „Uitând" să treacă niște venituri în declarația de la fisc? Sau *te-a înșelat pe tine*, cu noua lui secretară? Iertarea ta depinde, de asemenea, și de motivația ta dominantă – în câteva moduri foarte interesante.

În primul rând că indivizii cu focus pe promovare iartă din motive diferite, comparativ cu indivizii al căror focus este pe prevenire. Cei din prima categorie iartă având în vedere posibilitatea unui câștig viitor, și o fac în directă legătură cu capacitatea lor de încredere. Altfel spus, cu cât au mai multă încredere în tine, cu atât e mai probabil să te ierte, pentru a continua să se bucure de avantajele relației voastre. Indivizii cu focus preventiv iartă ca să evite o pierdere viitoare, iar acest lucru are legătură cu capacitatea de angajament. Așadar, cu cât se simt mai implicați în relația în sine, cu atât mai probabil va fi să ierte, ca s-o poată păstra.[9]

În plus, scuzele pot fi semnificativ mai eficace și mai apte să ducă la iertare, atunci când sunt exprimate într-un mod care se potrivește cu motivația dominantă a părții vătămate.[10] Cum funcționează, mai exact, acest mecanism? Citiți exemplele de mai jos – cuvintele-cheie, care mută focusul scuzei, sunt evidențiate cu litere mai groase.



Scuze cu focus promotor

Îmi pare enorm de rău și-mi cer iertare pentru cele întâmplate. **Sper din tot sufletul că relația noastră va putea merge mai departe, chiar și după tot ce s-a întâmplat.** Mă simt îngrozitor și vreau să știi că **mă voi strădui din toate puterile să fac orice e nevoie ca să-ți recâștig încrederea.**

Scuze cu focus preventiv

Îmi pare enorm de rău și-mi cer iertare pentru cele întâmplate. **E vina mea și-mi revine datoria să încerc să repar ce s-a stricat în relația noastră.** Mă simt îngrozitor și vreau să știi că **mă simt obligat să fac tot ce pot ca să nu-ți pierd încrederea.**

După cum vom vedea în capitolele care urmează, potrivirea modului tău de exprimare cu motivația dominantă a celui care te ascultă este metoda perfectă de a transmite un mesaj pe care interlocutorul să-l perceapă ca fiind corect și persuasiv. Iar acest lucru este la fel de valabil atât pentru relațiile interumane, cât și pentru marketingul produselor.

## Care cupluri sunt cele mai bune cupluri?

Ne dăm seama că până și faptul de a pune această întrebare echivalează cu pătrunderea pe un teren periculos. Dar poți prevedea în mare parte felul în care se vor înțelege doi oameni, dacă le cunoști motivațiile dominante, pentru că unele tipuri de împerechere funcționează mult diferit față de altele.

### Cuplul promovare-promovare: pe repede înainte

Aceștia sunt oamenii care iau acceleratul spre paradisul iubirii. Nu știm dacă nebunii chiar dau buzna (unde îngerii

calcă sfios, cum zicea Alexander Pope), dar cuplul cu focus promotor e cel mai probabil s-o facă. Angajamentul și intimitatea urcă până la cer, pe măsură ce fiecare din cei doi îndrăgostiți se încrede în celălalt și-i dezvăluie cele mai tainice gânduri. Amețiți de entuziasm și nerăbdare, li se pare că dragostea lor e toată plină de soare și trandafiri fără spini. Până când, desigur, apar și norii, și spinii - dar asta vine mai târziu.

Acesta este genul de amoruri adolescentine despre care toți ne amintim că le-am avut mai demult - când băiatul sau fata după care suspinai la cincisprezece ani era, clar și fără îndoială, marea și unica ta iubire. La fel și cea sau cel de care te-ai îndrăgostit la șaisprezece ani, apoi la șaptesprezece și așa mai departe. De asemenea, protagoniștii poveștilor de dragoste nefericite sunt, de obicei, din categoria indivizilor cu focus promotor. Dacă Romeo și Julieta ar fi fost motivați de focus preventiv, s-ar fi arătat mult mai atenți la toate necazurile pe care iubirea lor avea să le provoace și în niciun caz atât de neghiobi încât să încerce să-și înscenezе propria moarte - în câte feluri poate merge prost *așa ceva?!* Autorii celor mai multe cântece de dragoste sunt și ei motivați de focus promotor. „Noi doi vom face din fiecare noapte prima noapte, din fiecare zi un nou început..." Mda, sună mult mai romantic decât „Noi doi vom face din fiecare noapte una mai comodă, din fiecare zi una mai sigură..."

Există, într-adevăr, multe feluri în care prezența unui partener „promotor" alături îți poate aduce avantaje. Studiile arată că oamenii de acest tip sunt mai înclinați să încerce să te ajute în efortul de a-ți atinge sinele ideal - de a fi tot ce poți fi. Ei fac acest lucru printr-un proces care cuprinde afirmarea frecventă („Ești cea mai tare!"), căutarea posibilităților de dezvoltare personală („Dintotdeauna ți-ai dorit să încerci yoga, așa că ți-am adus o broșură de prezentare de la studioul care s-a deschis în colțul străzii"), asistența directă („Vrei să te ajut să-ți faci CV-ul?") și provocarea ambițioasă („Cum poți să te mulțumești cu slujba asta, în care îți risipești talentul?").[14] Psihologi folosesc termenul de *fenomenul Michelangelo* pentru a desemna genul acesta de sprijin într-o relație interumană, fiindcă, la fel ca marele artist din vechime, partenerul tău „eliberează statuia din marmură", ajutându-te să-ți valorifici întregul potențial.

Firește, oricât de frumos ar suna, există suficiente momente în care destinatarul tuturor acestor demersuri de sculptură nu apreciază efortul. Partenera ta poate considera că statuia ei arată deja bine, mersi, *fără* să mai fie nevoie să umbli și tu cu dalta și ciocanul. La fel de adevărat poate fi că statuia dinăuntru nu prea seamănă, odată ieșită la lumină, cu ceea ce îți imaginaseși tu că va fi. Dă-i optimistului o lămâie, și el va face limonadă - dar când te străduiești prea din răsputeri să faci limonadă din lămâia relației tale, rezultatul poate fi o stare de permanentă încordare, orgoliu rănit și frustrare.

## Cuplul prevenire-prevenire: cu pași mărunți, dar siguri

Dacă relația romantică a unui cuplu promotor-promotor seamănă cu un tren rapid, cea a unui cuplu preventiv-preventiv e un tramvai cu cai: înaintând la pas și oprind cât de des, ca să se hodine caii. Intimitatea se realizează încet, încet, câte puțin odată, pe măsură ce-și face apariția un sentiment tot mai profund de încredere. E genul de dragoste despre care a scris de atâtea ori Jane Austen, în care doi candidați la o relație de iubire nu îndrăznesc să-și dezvăluie adevăratele sentimente și le trebuie *toată cartea* ca să ajungă până la urmă să-și facă destul curaj încât să spună ceva de genul „Miss Benet, am cele mai alese sentimente de stimă pentru dumneata".

Dar, cu toate că se încălzesc mai greu, partenerii cu focus preventiv își sunt deosebit de devotați unul altuia, odată ce-au ajuns în acest punct. Studiile sugerează că ei sunt, de pildă, mai dispuși să-și unească propriile țeluri cu cele ale partenerului. De asemenea, sunt mai înclinați să se plieze după obiectivele, prioritățile și cariera profesională a partenerului, și să încerce să țină seama de trebuințele partenerului. Poate că partenerii cu focus promotor e mai probabil să-și laude reciproc realizările, dar cei cu focus preventiv sunt mult mai înclinați să-și sacrifice propriile nevoi pentru a face posibile realizările persoanei dragi.[32]

Jon și soția lui sunt un exemplu perfect de devotament reciproc într-un cuplu cu focus preventiv. În mediul academic, posturile sunt relativ puține, față de numărul celor care-și doresc să le ocupe, ceea ce face ca tinerii cercetători să se vadă adeseori obligați să accepte un post într-un campus-satelit al vreunei universități, la multe sute de kilometri distanță de casă și foarte departe de familie și prieteni. Soția lui Jon a făcut de bunăvoie asemenea sacrificii, pentru a-l urma pe Jon în locuri de care nici măcar nu auzise și în care cu atât mai puțin nu visase vreodată să trăiască, numai și numai ca să-l sprijine în cariera profesională. În mod similar, rareori îl vedem pe Jon la reuniunile anuale (iar noi, psihologii, ne *dăm în vânt* după conferințele noastre anuale!), fiindcă nu vrea s-o lase pe soția lui să poarte singură povara de a avea grijă de copii, mai multe zile la rând. Niciunul dintre ei nu-și revarsă public sentimentele față de celălalt și mă îndoiesc profund că-și bat capul cu lucruri cum ar fi „seri romantice speciale". Dar își arată dragostea unul pentru celălalt în nenumărate moduri, prin sprijinul altruist pe care sunt dispuși să și-l acorde.



## Cuplul promovare-prevenire: dezbină și cucerește

La prima vedere, perechile promovare-prevenire ar trebui să fie un dezastru. Nimic nu se compară cu a avea două tipuri complet diferite de a privi practic orice lucru, când vine vorba să pregătești scena pentru un conflict! Lui îi place riscul, ea îl evită cu orice preț. El e un optimist, ea e o pesimistă (defensivă). El e spontan, ea nu poate trăi fără agenda zilnică. El accelerează, ea se grăbește să pună frână, ca să fie sigură că se îndreaptă în direcția bună. Știm cu toții vorba „cine seamănă se adună", deci cu atât mai mult când doi oameni „seamănă ca două picături de apă" – dar ce se întâmplă când unul e picătură și celălalt nor?

Destul de ciudat, dar cele mai bune relații (prin „cele mai bune" înțelegând „cele mai apte de adaptare și de satisfacție reciprocă") s-ar putea să fie, de fapt, cuplurile nepereche – duourile în care există un amestec de focus dominant promotor și focus dominant preventiv. Așa cum am văzut în exemplele de la capitolul 3, dedicat mediului profesional, există niște avantaje categorice în a putea „să dezbini și să cucerești", în diversele obiective pe care le urmărești – iar acest lucru se verifică și în viața personală. Într-un cuplu cu motivație mixtă, nu trebuie să fii numai tu cel care ia inițiativa și se ocupă mereu de *toate*. Fiecare partener poate să-și asume sarcinile care i se potrivesc cel mai bine, știind că de restul are grijă celălalt. (El poate veni cu planurile pentru o vacanță perfectă; ea poate lua măsurile necesare pentru ca ei să ajungă la fața locului cu tot ceea ce trebuie.) Acest lucru este cu deosebire valabil în cazul cuplurilor căsătorite, care de obicei au obiective legate atât de progres, cât și de securitate. Soții trebuie să se ajute unul pe celălalt ca să poată să-și îndeplinească amândoi visele *și* să se achite de responsabilități.[33]

Deloc surprinzător, studii recente arată că perechile căsătorite cu motivație mixtă declară într-adevăr un grad mai mare de satisfacție în cadrul relației lor, decât cuplurile cu motivație similară, fie ea promotoare sau preventivă. Există totuși și o condiție obligatorie foarte importantă: cuplul în cauză trebuie să aibă *scopuri comune*. Cu alte cuvinte, ambii parteneri trebuie să-și vadă țelurile ca pe rodul unui efort comun, în care toată lumea are de câștigat dacă există o diviziune a muncii.[14] Ei trebuie să simtă că sunt pe aceeași lungime de undă, în privința a ceea ce-și doresc, singura diferență fiind din punctul de vedere al modului preferat de a ajunge la scopul urmărit – partenerului cu focus promotor repartizându-i-se părțile entuziast-pasionale ale efortului comun (de exemplu, să imagineze un sos original pentru felul de mâncare pe care-l pregătesc împreună), iar partenerul cu focus preventiv asumându-și părțile vigilente (de exemplu, să verifice duratele și temperatura în timpul gătitului). Când țelurile sunt comune, fiecare poate să facă lucrurile așa cum îi place să le facă, fără a fi nevoie să se certe a cui metodă e mai bună. Toate acestea pot constitui rețeta ideală pentru o dragoste de durată.

Scriind toate aceste lucruri, ne dăm seama că și noi, autorii, ne aflăm fiecare într-un cuplu căsătorit cu motivație mixtă, care posedă aceste potențiale avantaje. Împerecherea de acest fel poate stimula munca eficientă în echipă, ajutând la reducerea *excesului* de zel (un potențial dezavantaj pentru cuplurile promovare-promovare) și *hiper*vigilența (un potențial dezavantaj pentru cuplurile prevenire-prevenire). Dar, așa cum spuneam mai devreme, secretul este să ai scopuri comune, ceea ce nu întotdeauna se poate face ușor. Iar până se ajunge acolo, pot apărea discuții în contradictoriu din cauza diferenței de focus:



Investiția asta e prea riscantă.
Da, dar numai așa se fac banii!

Ai lăsat-o pe fata noastră să facă așa ceva?!
Tu nu-i dai niciodată voie să fie și ea mai aventuroasă!

Hai să mergem și noi undeva mai exotic în concediul ăsta.
Dar ne place în cabana de la munte – de ce să stricăm ceva bun?

În cazul cuplurilor cu motivație mixtă, viața de familie are potențialul de a fi mai echilibrată – copiii învață cum să fie optimiști, *dar și* realiști –, pentru că parteneriatul soților conține atât puncte de vedere promotoare, cât și perspective preventive. Iar partenerii din cuplu au pe cineva alături care să le reamintească la momentul oportun că viața nu înseamnă numai să vrei să câștigi sau numai să vrei să eviți orice pierdere. Pe de altă parte – și întotdeauna există un „pe de altă parte" –, cuplurile de tip promovare-promovare și cele de tip prevenire-prevenire, atunci când partenerii au perspective similare, abordează cu mai multă naturalețe atingerea scopurilor comune și au preferințe comune în privința modului de a proceda pentru atingerea lor. Ceea ce reduce mult probabilitatea de conflict. Ca întotdeauna, nu se poate fără un compromis.

# 6 Focus pe luarea deciziilor

**Pe parcursul zilei, probabil că petrecem cel mai mult timp luând decizii, mai mult decât cel pe care-l dedicăm oricărui alt lucru, în afară de a respira. Multe dintre aceste decizii sunt în mare parte inconștiente – o decizie este și când apeși frâna de picior, văzând cum mașina din față încetinește, chiar dacă nu o resimți ca atare, de obicei, fiindcă se întâmplă foarte repede și fără să conștientizezi. Dar atunci când suntem perfect conștienți că luăm o decizie deliberată – indiferent că e vorba de mers la un film, de ieșit la o întâlnire pe nevăzute sau de făcut un vaccin antigripal –, în general o luăm prin compararea și cântărirea argumentelor pro și contra. Ceea ce arată cam așa:**

„Trailerul de la filmul ăsta arată fantastic, dar când mă gândesc cât costă biletul, plus cutia de popcorn și un pahar de Cola, mi-e teamă că trebuie să iau credit de la bancă pentru el!"

„Sarah zice că-i un tip de milioane, dar întâlnirile astea pe nevăzute sunt așa de penibile, nici nu știi ce spui, cum să începi..."

„Mi-ar conveni să fiu protejat de gripă, dar mi-e o silă abisală de injecții."

Celor mai mulți dintre noi ne place să credem că ne pricepem destul de bine să cântărim argumentele pro și contra într-un mod echilibrat și fără părtinire. Iar după ce facem asta, ajungem la o concluzie rațională și obiectivă – aceeași la care ar ajunge orice alt om cu mințile la el. Dar când judecăm așa, greșim profund – pentru că nici vorbă să procedăm în acest fel! Dimpotrivă, favorizăm anumite tipuri de informații în

detrimentul altora și luăm decizii încărcate de prejudecăți. *Care* informații ajung să fie favorizate și *care* prejudecăți ne influențează decizia, depinde foarte mult de focusul nostru motivațional.

Indivizii cu focus promotor iau de obicei decizii prin punerea accentului pe răspunsul la următoarele întrebări: De ce ar fi o idee *bună* să fac X și ce pierd dacă nu fac X? *De ce ar fi bine să văd filmul ăsta și cât de bine ar fi? De ce ar merita să merg la întâlnirea asta pe nevăzute? De ce e bine să fac un vaccin?* Dacă răspunsul este suficient de convingător, atunci vor decide să facă lucrul X. Dacă nu pare să fie cine știe ce mare scofală, nu se deranjează. Și li se pare perfect normal să ia deciziile în acest fel, pentru că au luat temeinic în considerare potențialele elemente pozitive.

Indivizii cu focus pe prevenire, în schimb, iau de obicei decizii punând accentul pe răspunsul la o întrebare complet diferită: De ce ar fi o idee *proastă* să fac X și ce necazuri aș putea evita dacă nu fac chestia asta? *Cât mă va costa să mă duc la filmul ăsta? Cât de prost risc să mă simt dacă mă duc la întâlnire? Cât de dureroasă va fi injecția?* Dacă răspunsul nu este deosebit de alarmant, atunci vor decide să facă lucrul respectiv. Și unei persoane cu focus preventiv i se pare perfect normal să hotărască în acest fel, fiindcă presupune să ia în serios potențialele elemente negative.

Prin urmare, oamenii cu focus promotor se gândesc mai mult la argumentele pentru, atunci când iau decizii, iar oamenii cu focus preventiv sunt interesați mai mult de argumentele contra. Nu prea pare să fie un proces complet rațional și obiectiv, nu-i așa? (Ceea ce nu înseamnă, apropo, că vor ajunge întotdeauna la concluzii complet diferite – la urma urmei, varianta cu maximum de argumente contra este câteodată una și aceeași



cu varianta care are și cele mai puține argumente contra.) Acordarea unei ponderi sporite argumentelor pozitive sau celor negative nu este decât una dintre multele atitudini subiective pe care le creează motivația noastră dominantă.

## Mai multe feluri de a rezolva o problemă?

Tu cum rezolvi de obicei problemele? Să zicem că ți-am cere să iei o sumă mare de bani – 50 000 de dolari, de exemplu – și să ne prezinți niște recomandări de investiții. Tu stai o săptămână să te gândești și să faci niște cercetări în domeniul investițiilor, după care scrii un mic raport de concluzii. Dacă ești focusat pe promovare, raportul tău va cuprinde aproape sigur mai multe opțiuni dintre care noi să putem alege, pentru că indivizii cu focus promotor adoră să genereze *variante de soluții* la probleme. Investiția în metale prețioase sună bine, dar nici acțiunile în firme de tehnologie nu-s de lepădat. Deși, dacă stai să te gândești, și sectorul auto american are o performanță foarte bună. Sau, am putea investi în ceva mai riscant, dar care poate aduce câștiguri mai mari, cum ar fi o firmă nou-înființată. De ce să restrângi plaja de posibilități la doar o singură recomandare, va gândi un „promotor", când fiecare soluție are potențialul ei – e încă o ocazie de *câștig!* De ce te-ai limita singur? (Dacă intri într-un local și vezi pe meniu o sută de hamburgeri diferiți – ceea ce chiar se întâmplă! –, cel mai probabil că șeful bucătar are motivația dominantă promotoare.)

Dacă, însă, ești focusat mai degrabă pe prevenire, atunci raportul tău va veni probabil cu o singură recomandare (conservatoare), cum ar fi: *Ce-ai zice de o rentă viageră?* Oamenilor cu focus preventiv nu le plac opțiunile – ei găsesc o soluție

despre care sunt convinși că va rezolva problema și apoi nu se mai abat de la ea. Din punctul lor de vedere, orice nouă (și nenecesară) soluție dă naștere la posibilitatea de eroare – încă un mod de a face greșeli. Mai bine să te rezumi la a găsi cea mai bună soluție, care nu poate fi decât una singură (prin analiză atentă și deliberată, desigur), iar apoi s-o pui în aplicare. (Dacă intri într-un local și *nu* există meniu – ți se servește ce-a hotărât șeful bucătar că va găti în ziua aceea –, atunci e foarte probabil să ai de-a face cu un ins focusat pe prevenire.)

Colegii noștri Jon și Ray folosesc exact aceste strategii, când e vorba de modul în care își vor desfășura studiile de cercetare. Jon cel focusat pe prevenire – în ciuda faptului că are cunoștințe vaste despre motivație, în particular, și despre psihologie în general – și-a petrecut ultimii zece ani studiind într-un grad formidabil de aprofundare o singură problemă motivațională, chiar dacă fundamentală. (Am vrea să vă spunem care, dar atunci unii dintre voi v-ați da seama cine este Jon. Moment în care s-ar putea să dăm de belea.) Mai degrabă decât să riște să rămână la un nivel superficial cu foarte multe lucruri, el a decis să stăpânească la perfecțiune un singur domeniu de cunoaștere.

Ray cel focusat pe promovare, în schimb, a preferat dintotdeauna să aibă cât mai multe oale puse la fiert pe plită, ca să zicem așa. El a publicat studii ale motivației în domenii extrem de diverse: realizarea personală, dinamica grupului, stereotipia, înaintarea în vârstă și procesarea socială a informației. (Probabil sunt mai multe cele pe care le-am uitat, decât cele amintite aici.) De ce să te limitezi la o singură problemă, consideră Ray, când există atât de multe întrebări interesante care își așteaptă răspunsul?

Observați că acestea sunt, în esență, aceleași atitudini pe care cei doi colegi ai noștri le-au adoptat în privința relațiilor romantice pe vremea când erau burlaci. Găsesc o parteneră



bună și mă văd cu ea mereu, dat fiind că orice altă potențială parteneră s-ar putea dovedi un dezastru (strategia lui Jon) sau încerc *o mulțime* de partenere diferite, din moment ce fiecare dintre ele s-ar putea să fie mai bună decât cea de dinaintea ei (strategia lui Ray).

## A găsi nivelul potrivit

Imaginează-ți că ești interesat să cumperi o bicicletă eliptică (ignorăm faptul că posezi deja o asemenea bicicletă, chiar dacă nu eliptică, pe care o folosești în principal drept cuier pentru prosoape ude). Citește cele două descrieri de mai jos, referitoare la o ipotetică bicicletă eliptică Samsa (marcă imaginară):

**Samsa – sistemul suprem de aerobic, pentru cel mai eficient mod de a te antrena!**

De ce să te antrenezi cu bicicleta eliptică Samsa? Pentru că îți tonifiază din toate punctele de vedere corpul, în timp ce tu îți faci antrenamentul cardiovascular, și-ți garantează musculatura dorită!

**Samsa – sistemul suprem de aerobic, cu toate componentele potrivite!**

Cum te poți antrena cu bicicleta eliptică Samsa? Pedalele fără impact sunt proiectate să amortizeze fiecare pas pe care-l faci, în timp ce cadrul cu ajustaj înclinat multiplu completează perfect geometria precisă și unică a modului în care pășești.

Ce au diferit cele două prezentări? Nu știi sigur? Dar ce zici de reclamele de mai jos, la un nou mini-stick de memorie denumit Melody (marcă de asemenea imaginară):

**Stickurile de memorie Melody**

Ce plăcut sună, să ai toate datele în buzunar!

**Stickurile de memorie Melody**

Ai 2 în 1: un dispozitiv de stocare a datelor și un MP3-player!

Dacă ai răspuns că „una pare mai abstractă, pe când cealaltă e mai concretă", ai ghicit! Cam orice lucru de pe lumea asta poate fi descris, iar apoi reprezentat în minte, în termeni relativ abstracți sau concreți. Psihologii îl numesc *nivelul de interpretare* sau *de analizare*. Interpretările de nivel înalt (abstracte) se concentrează pe motivul pentru care o activitate ar merita să fie desfășurată – *de ce* ar fi de dorit s-o faci. În primele variante ale reclamelor Samsa și Melody, ți se spune de ce ar trebui să cumperi acest produs anume – scopul căruia îi servește. E modul de gândire despre care ne place să spunem că ia în considerare „imaginea de ansamblu".

Intepretările de nivel scăzut (concrete) se concentrează pe *modalitatea* de desfășurare a unei activități – dacă poți sau nu s-o faci în realitate și ce etape trebuie să parcurgi. Cu alte cuvinte, în centrul atenției este *fezabilitatea*, mai degrabă decât caracterul dezirabil. E posibil? Va aduce rezultatul scontat? Ultimele două variante de reclame prezentate mai sus au fost menite să pună accentul pe modul în care vei folosi produsul respectiv – ce este și cum funcționează, din punctul de vedere al aspectului mecanic. Genul acesta de gândire se referă mai mult la amănuntele prozaice, decât la imaginea de ansamblu.

Indivizii cu focus promotor, pentru că sunt sensibili la potențialul de câștig, vor fi mai înclinați să gândească în termenii imaginii de ansamblu. Ei vor să știe *de ce* produsul sau acțiunea propusă sunt de dorit – asta caută ei în descrierea lor. Indivizii cu focus preventiv, în schimb, vor să fie siguri și să analizeze temeinic lucrurile, deci vor fi mai înclinați să gândească în termenii detaliului concret. Vor vrea să știe cât de fezabilă ar fi utilizarea produsului sau alegerea acțiunii în chestiune – *cum* funcționează și dacă nu e niciun pericol.[2]

S-a demonstrat că accentul pe imaginea de ansamblu *(de ce)* sau pe detaliul concret *(cum)* nu doar că influențează cât de atrăgător va fi un produs anume pentru consumatorii cu focus promotor și cei cu focus preventiv, ci, în plus, îi va motiva mai eficient să *facă* un lucru sau altul, cum ar fi mișcare în mod regulat.[3] De exemplu, argumentul „Mișcarea te ajută să-ți menții greutatea la un nivel sănătos!" este mai eficace pentru motivarea indivizilor cu focus promotor, pentru că mesajul se referă exclusiv la motivul pentru care facem mișcare. În schimb, „Mișcarea energică arde 400 de calorii pe oră!" îi motivează mai bine pe indivizii cu focus preventiv, fiindcă mesajul se axează pe felul în care funcționează exercițiul fizic.

Așadar, este esențial să știi dacă să pui accentul pe *de ce* sau pe *cum*, atunci când vrei să dai ghes unui auditoriu înspre a face ceva, iar în practică ni se întâmplă uneori să nimerim pe lângă. Spre exemplu, în 2009, mult-îndrăgita emisiune pentru copii *Reading Rainbow* a ieșit din grila de programe pentru că n-a mai obținut finanțare. Emisiunea, avându-l ca moderator pe cunoscutul actor, regizor și producător de televiziune LeVar Burton (comandantul Geordi din serialul *Star Trek*, dacă mai țineți minte!), era axată pe a le insufla copiilor o dragoste de-o viață pentru citit. A fost difuzată timp de 26 de ani fără întrerupere (mai mult decât orice alt serial pentru copii din istoria postului PBS, în afară de *Sesame Street* și *Mr. Roger's Neighborhood*). Iată de ce i s-a pus capăt:

> Directorul de conținut al postului, John Grant, spune că dificultățile de finanțare sunt, în parte, de vină, dar decizia de a nu

mai difuza *Reading Rainbow* are legătură și cu o schimbare produsă în concepția privind programele de televiziune cu conținut educațional. Schimbarea a pornit de la Departamentul Educației din timpul administrației Bush, a explicat John Grant; administrația dorea să vadă un accent mult sporit pe elementele de bază ale cititului, cum ar fi fonetica și ortografia.

Grant spune că PBS, CPB și Departamentul Educației au dedicat fonduri importante unor programe care să-i învețe pe copii să citească – dar nu acesta era lucrul pe care *Reading Rainbow* încerca să-l facă.

„*Reading Rainbow* îi învăța pe copii de ce trebuie să citească", spune Grant. „Adică dragostea pentru citit – emisiunea îi încuraja pe copii să pună mâna pe o carte și să citească."

***NPR Morning Edition***, 28 august 2009

Nimeni nu contestă că e o idee bună să-i înveți pe copii mecanica practică a cititului, dar ce se va întâmpla când vom înceta să le mai explicăm copiilor de ce trebuie să citească? Din punct de vedere motivațional, *de ce*-ul – imaginea de ansamblu – este elementul care rezonează cu personalitatea promotoare, iar copiii e mult mai probabil să fie axați pe focusul promotor, decât adulții de la PBS și din Departamentul Educației, care iau asemenea decizii bine intenționate, dar neinspirate.

## Cum să te compar?

Imaginează-ți că ți-a dat cineva un tabel comparativ între cinci mărci diferite de automobil (sau cinci fonduri mutuale sau cinci destinații de vacanță), din punctul de vedere al diverselor atribute specifice. Denumirile produselor respectiv sunt așezate sus, în cap de coloană, iar criteriile de comparație (cum ar fi eficiența consumului de carburant, spațiul pentru picioare etc.)



sunt așezate în stânga, pe orizontală, formând rândurile tabelului. Bun, deci întrebarea este: Cum citești *tu* matricele de acest fel?

Dacă Ray cel focusat promotor ar citi un asemenea tabel cu destinații de vacanță, mai degrabă decât automobile, ar începe prin a se uita la toate atributele destinației Paris – nenumăratele oferte culturale, posibilitățile de rafinament culinar, prețurile piperate –, după care ar trece să arunce o privire și pe destinația Orlando – distractiv pentru copii, bilete ieftine de avion, dar nu extrem de exotic ca loc în sine – și așa mai departe. Ar încerca să-și facă o idee cât mai completă despre experiența sejurului într-o destinație anume, și abia apoi să treacă la a face același lucru pentru o destinație alternativă.

Dacă Jon cel focusat preventiv ar fi acela care să facă alegerea, el ar prefera să compare fiecare destinație cu toate celelalte din punctul de vedere al fiecărui atribut, pe rând. Cât ar costa fiecare? Ce se oferă din punct de vedere cultural? Cum e mâncarea? E un loc prietenos pentru familiile cu copii?

Dacă te uiți pe un singur rând o dată, comparând fiecare produs prin prisma unei singure caracteristici, așa cum ar proceda Jon, se cheamă că faci o *procesare pe atribute*. Când compari automobile, te uiți mai întâi la eficiența consumului de carburant pe care o oferă fiecare marcă, apoi la spațiul pentru picioare etc., formându-ți o impresie despre care mașină ar fi mai bună, pe măsură ce parcurgi fiecare atribut. Dacă, însă, preferi să te uiți la toate informațiile despre un singur produs, să-ți faci o idee despre el, și abia apoi să treci la coloana următoare, așa cum procedează Ray, se cheamă că faci o *procesare holistă*. Mai întâi te uiți la toate atributele modelului Honda Civic, apoi la cele ale modelului Hyundai Elantra și așa mai departe, hotărând care mașină ți se pare cea mai bună după ce le-ai văzut pe toate.

Dacă ești motivat de focusul prevenirii, vei prefera în general procesarea pe atribute, pentru că este un demers atent și deliberat, care îți permite să analizezi opțiunile element cu element, fără a rata niciun detaliu. Procesarea holistă, în schimb, este preferată de obicei de indivizii cu focus promotor. Această metodă de comparație îți permite, pentru fiecare produs, să-ți formezi o imagine de ansamblu și să-ți faci o *idee* la modul general despre acel produs.

Complet nou sau verificat de-a lungul timpului?

Alegerea pe care o ai de făcut presupune să încerci ceva nou? De-o *noutate absolută*? Pentru că, dacă da, asta e ce-și doresc de obicei indivizii cu focus promotor. *Hai să încercăm restaurantul ăla nou din cealaltă parte a orașului! Hai să zugrăvim camera de zi în culorile care se poartă acum. Hei, ăla e noul iPhone?* Ei sunt dornici să aleagă ceva care să fie diferit de ceea ce au ales în trecut, pentru că noile experiențe înseamnă noi ocazii de progres sau de câștig. Și, după cum am pomenit deja de câteva ori, dacă există vreun lucru pe care „promotorii" să-l deteste organic, e să rateze o ocazie de câștig. Indivizii cu focus promotor, de exemplu, vor fi bucuroși să dea ceva ce deja au, în schimbul unui lucru nou cu aceeași valoare, sau să muncească pentru a obține o recompensă nouă, mai degrabă decât s-o recâștige pe una care a fost pierdută. Dacă-i întrerupi în timp ce fac ceva (un careu de cuvinte încrucișate, să zicem), iar apoi le dai posibilitatea să termine ce au început sau să treacă la altceva (un careu sudoku, să zicem), în majoritatea timpului ei vor prefera să lase baltă cuvintele încrucișate și să vadă ce are de oferit careul sudoku.[3] Așadar, te poți aștepta de la ei să facă alegeri care să aducă o schimbare.

Indivizii cu focus preventiv, pe de altă parte, nu dau doi bani pe schimbare. Ei preferă stabilitatea, caracterul familiar și tradiția. Se simt perfect atunci când știu la ce pot să se



aștepte – astfel, își pot face planuri pentru orice eventualitate. Noile experiențe sunt noi ocazii, da, desigur – ocazii *de-a face o greșeală*. Indivizii cu focus preventiv sunt reticenți să cedeze certitudinea lucrului cunoscut pentru pericolele neștiutului. „Mda, cică să fac schimb cu ceva de aceeași valoare", își spun în sinea lor, „dar de unde știu eu că e *chiar* de aceeași valoare?" Ei vor alege să păstreze ceea ce au deja, mulțumesc frumos! Și vor termina careul acela de cuvinte încrucișate, pentru că un lucru pe jumătate făcut este un lucru pe jumătate *nefăcut*, ceea ce ei nu pot să tolereze.

## Mergem la risc sau mergem pe trotuar?

Tuturor ne place un câștig considerabil, mai ales celor cu focus promotor. Dar nu tuturor ne surâde ideea riscurilor pe care le presupune, foarte adesea, un câștig foarte mare – și, când spunem „nu tuturor", cred că știți la cine ne referim, nu? Deci, dacă ai de ales între o variantă cu risc ridicat și una mai conservatoare, motivația ta dominantă va lua conducerea, în principiu vorbind. Tocmai acesta este și motivul pentru care, de pildă, investitorii cu focus preventiv aleg asigurările de pensie cu rentă viageră și CD-urile (certificatele de depozit, nu compact-discurile) mai degrabă decât să investească în acțiuni ale firmelor individuale sau unități de fonduri mutuale. Ei sunt dispuși să accepte faptul că asigurarea lor de pensie cu risc scăzut și randament scăzut nu-i va face niciodată să se îmbogățească, în schimbul liniștii sufletești cu care se aleg, la gândul că banii lor vor fi în siguranță și la locul lor, atunci când vor avea nevoie de ei.

În mod normal, oamenii cu focus promotor sunt mai dispuși decât cei cu focus preventiv să aleagă varianta riscantă în

defavoarea unei variante mai conservatoare. Există însă, și trebuie să consemnăm acest lucru, momente în care cei cu focus preventiv pregnant se vor arăta mai dispuși decât oricine altcineva să aleagă varianta riscantă. Atunci când se trezesc într-o situație foarte dificilă sau periculoasă, ei vor face *tot ce este necesar și orice este necesar* pentru a reveni la starea de siguranță. Nu le place opțiunea riscantă, dar o vor alege, totuși, dacă aceasta constituie unicul mod prin care se poate reveni la o stare satisfăcătoare de securitate.[4] Oamenii se arată mereu surprinși, atunci când citesc în ziar despre câte un bancher foarte respectat și respectabil, care a riscat și a pierdut sute de milioane de dolari, în tranzacții cu fonduri de investiții. Noi am paria că e vorba de un ins cu focus preventiv, care a încercat cu disperare să repare situația unui cont intrat pe pierdere. Nevrând să tolereze o mică pierdere, bancherul a simțit că unica variantă viabilă ar fi să-și asume un risc mai mare... iar când soluția a dat greș, i s-a părut necesar să-și asume un risc încă și mai mare... și așa mai departe.

## Să-ți asculți inima sau capul

Pe postul de televiziune HGTV se difuzează o emisiune numită *House Hunters* - vânătorii de case. În fiecare episod, realizatorii urmăresc o persoană sau un cuplu care vrea să-și cumpere o locuință nouă; după ce vizionează trei variante diferite, cumpărătorii trebuie să-și aleagă în final favorita. (Există și o variantă de emisiune numită *House Hunters International*, în care putem vedea cum cumpărătorii americani porniți la vânătoare de locuințe peste ocean sunt vizibil zguduiți de dimensiunile microscopice ale băilor și bucătăriilor europene.)

La sfârșitul emisiunii, după ce dezvăluie ce locuință au ales, cumpărătorii vorbesc despre modul în care și-au luat până la



urmă decizia. Unii se concentrează pe caracteristicile specifice care au înclinat hotărâtor balanța tranzacției:

> Avea suprafața locuibilă pe care ne-o doream.
>
> Țineam foarte mult să existe dormitoare cu baie proprie și o curte foarte mare.
>
> Cu locuința asta am putut să ne menținem în bugetul pe care ni-l permitem.

Alții pun accentul pe reacția personală, emoțională, produsă de ambianța casei:

> Am intrat înăuntru și am știut pe loc că sunt acasă.
>
> E un loc unde simți căldură și pace sufletească.
>
> E fix pe gustul nostru – o casă care pur și simplu ne exprimă.

Atunci când își formează o opinie, oamenii cu focus promotor au tendința să se bazeze mai mult pe experiența lor subiectivă - pe *ceea ce simt*. Ei sunt cei care vor alege o locuință datorită „vibrațiilor bune". Dacă „promotorii" se simt bine (de exemplu, mai fericiți, entuziasmați, veseli) când se uită la o reclamă sau când își ascultă șeful care le ține un discurs mobilizator, atunci vor fi mai înclinați să se lase convinși de mesaj. Ca să folosim o analogie cu seria *Star Trek*, ei gândesc la fel cum făcea și căpitanul Kirk, care-și urma „intuiția".

Oamenii cu focus preventiv seamănă mai mult cu Spock. Ei preferă logica și rațiunea, căutând să se bazeze în mai mare măsură pe *substanța* unui mesaj sau a unui argument, pentru a-și forma o opinie.[5] Aceștia sunt oamenii care cumpără o casă pentru că îndeplinește un set anume de criterii obiective: mărimea potrivită, amplasarea, numărul de băi și efortul la care le este supus portofelul. Dacă rațiunile pentru a face ceva sunt solide, ei se vor arăta dispuși să acționeze. (Nu e vorba că ei *n-ar*

*avea* sentimente sau intuiții – pur și simplu ei nu consideră că deciziile judicioase trebuie luate pe o asemenea bază.)

## Cât va dura?

Un factor important în a decide dacă să faci sau nu un anumit lucru este încercarea de a-ți da seama cam cât timp va dura, ca să duci până la capăt proiectul sau sarcina în cauză.

> Soția: *Ce părere ai – să zugrăvim bucătăria în weekendul ăsta?*
> Soțul: *Ups. Cât o să dureze? Sunt meciuri la televizor.*

> Candidat la studenție: *Stai, câți ani ai zis că durează ca să-ți iei doctoratul? Serios?*

> Pasager: *E mai ieftin să iau metroul spre aeroport, dar drumul durează mult mai mult. La ce oră trebuie să plec, ca să ajung la timp?*

Problema e că oamenii nu se pricep prea bine să estimeze cât vor dura lucrurile. Psihologii folosesc noțiunea de *eroare a planificării*, pentru a desemna acest fenomen, care are potențialul cât se poate de real de a ne da peste cap deciziile și a ne împiedica să ne atingem scopurile.

Studiile arată că eroarea planificării poate fi atribuită mai multor prejudecăți diferite pe care le avem, atunci când estimăm cât va dura să facem ceva, cam orice. În primul rând, de obicei nu avem grijă să ținem seama de experiențele noastre din trecut, atunci când plănuim ceva. Când soțul îți spune că-i va lua cam cincisprezece minute să dea cu aspiratorul prin casă, e foarte probabil să ignore faptul că a avut nevoie de un ceas, pentru această operațiune, atunci când a făcut-o ultima dată.



Și, precum îți va putea confirma orice profesor universitar, majoritatea studenților din anul terminal, după patru ani la rând în care au tot scris lucrări și eseuri, în continuare nu reușesc să aprecieze corect de cât timp vor avea nevoie ca să umple zece pagini. Pur și simplu nu luăm în calcul așa cum ar trebui propriul trecut, atunci când ne gândim la viitor.

În al doilea rând, nu luăm în seamă posibilitatea extrem de reală ca lucrurile să nu meargă așa cum ne-am gândit – planurile noastre pentru viitor tind să fie „scenarii ale cazului celui mai fericit". (Firește, indivizii cu focus promotor/optimist au cele mai mari necazuri din acest punct de vedere.) Așadar, s-ar putea să-ți ia un sfert de oră ca să fugi până la hipermarket după un aspirator nou – dacă nu e trafic mare pe drum, dacă la magazin au modelul pe care îl vrei, dacă îl găsești imediat și dacă nu e coadă mare la casă. De obicei însă, vom presupune pur și simplu că totul va merge conform planului, și că nu va dura mai mult de cincisprezece minute, cu toate că de obicei va dura mai mult.

În sfârșit, nu ne gândim la toți pașii sau la toate sub-componentele care alcătuiesc sarcina propusă, și nu ținem seama de cât va dura *fiecare parte* a procesului. Când îți propui să zugrăvești o încăpere, probabil îți imaginezi cum iei trafaletul și-l mânuiești rapid ca să aplici vopseaua pe pereți, concluzia fiind că n-are cum să dureze prea mult – fiindcă neglijezi să iei în considerare că mai întâi va trebui să muți mobila sau s-o acoperi cu folie de plastic, să protejezi toate tocurile de la uși și ferestre cu bandă adezivă, să mânuiești cu grijă o pensulă cu vopsea pentru porțiunile de pervaz sau muchie și așa mai departe.

Indivizii cu focus promotor sunt mai înclinați să ignore potențialele obstacole și mai puțin înclinați să desfacă totul pe etape concrete și de detaliu, în vederea atingerii scopului

final – ceea ce înseamnă că, de regulă, vor subestima durata unei sarcini. Și „preventivii" fac așa, într-o anumită măsură, dar ceva mai puțin decât „promotorii", dată înclinația lor naturală spre a analiza ce-ar putea merge prost cu fiecare pas pe care-l au de parcurs.

## Ce cumpărăm

Când vezi lucrurile din punctul de vedere al unei realizări, prin comparație cu siguranța, vei avea altă abordare în materie de cumpărături. Focusul tău motivațional dominant determină nu doar genurile de produse care ți se par atrăgătoare, ci și atributele specifice care îți atrag atenția la un produs. De pildă, Jens Förster, profesor asociat la MSC, a constatat că indivizii cu focus promotor tind să-și dorească produse cărora li se face reclamă ca fiind de lux sau confortabile, pentru că oferă elemente *pozitive*. Puși să aleagă între ochelari de soare și ceasuri de mână, participanții cu focus promotor la unul dintre studiile sale au fost în cea mai mare măsură influențați de caracteristici cum ar fi „brațe elegante" și „setări pentru fusul orar" – atribute nici pe departe necesare, dar care transmit ideea de rafinament sau nonșalanță șic. Mașinuța sport de culoare roșie, cada jacuzzi, poșeta Chanel, sticla de vin care costă trei sute de dolari – indiferent de ce ți-ai spune ție însuți atunci când cumperi așa ceva, nimeni n-a avut vreodată realmente *nevoie* de niciunul dintre aceste produse. Dar dacă ai focus motivațional promotor, există toate șansele să-ți *dorești* cel puțin unul dintre ele.

Indivizii cu focus preventiv, dinspre partea lor, vor să evite elementele *negative* – deci vor căuta produse cărora li se face reclamă ca fiind sigure și fără riscuri. În studiul lui Förster, ei au preferat ochelarii de soare cu „perioadă extinsă de garanție" și



ceasurile de mână cu „catarame de prindere sigure". (Nimic incitant, într-adevăr, dar nu asta e ideea care-i animă pe „preventivi".) Într-un alt studiu, participanții cu focus pe prevenire au preferat mașinile de spălat cărora li se făcea reclamă cu sloganuri ca „verificate de-a lungul timpului" și „testele la consumatori au dovedit: sigure și fiabile", în defavoarea modelelor cu focus promotor care aveau „cea mai nouă tehnologie disponibilă" și „numeroase funcții noi".[5]

Un studiu MSC din perioada de început, desfășurat de Diane Safer, oferă încă o ilustrare a modului în care focusul motivațional ne influențează deciziile de cumpărare. Studenților participanți li s-a spus să-și imagineze că vor să cumpere un calculator (prețul nefiind o problemă). Li s-a dat o listă cu 24 de întrebări despre calculatoare și li s-a cerut să le citească pe toate, după care să aleagă zece dintre ele, pe care le considerau cele mai utile în a-i ajuta să ia decizia de cumpărare. Dintre cele 24 de întrebări, opt se refereau la atribute având legătură cu inovarea (de exemplu, cât de original sau de avansat era calculatorul) și opt se refereau la atribute legate de fiabilitate (de exemplu, capacitatea calculatorului de a opri situațiile de cădere a sistemului de operare sau alte probleme), ultimele opt fiind legate de alte chestiuni (cum ar fi greutatea totală a unității centrale). Subiecții cu focus promotor mai puternic au fost mai înclinați să caute informații legate de inovare, decât de fiabilitate, pe când cei cu focus preventiv mai puternic au preferat mai degrabă informația despre fiabilitate, decât despre caracterul inovator al calculatorului.[7]

Întâmplător, indivizii cu focus promotor nu doar că se dau în vânt după produse noi, cum ar fi cea mai recentă versiune de iPhone sau automobil Prius, ci sunt și cei mai mari fani ai produselor pe care marketerii le numesc *realmente noi* – lucruri care reprezintă o întreagă nouă categorie de produse, care n-au mai

existat niciodată pe piață, cum ar fi transportorul electric pe două roți Segway (și cum au fost la vremea lor walkmanul Sony, PC-ul Apple și aspiratorul de mână cu acumulatori DustBuster). Probabil ar fi mai corect să spunem că ei sunt *singurii* fani ai produselor de acest fel, din moment ce „preventivului" mediu nici prin cap nu i-ar trece să arunce bani munciți cu sudoarea frunții pe ceva ce n-are nicio istorie dovedită în spate. Oamenii cu focus preventiv preferă produsele consacrate – cele pe care le considerăm „de bază". (Observați că, mulțumită internetului, un calculator personal este acum considerat produs de bază în multe gospodării – acesta fiind și motivul care i-a determinat pe „preventivi" să se alăture „promotorilor" în a le cumpăra. Mă rog, după ce au citit toate recenziile negative, ca să le verifice fiabilitatea.)

În caz că vă faceți griji pentru „promotori", la gândul că ar fi niște fraieri creduli care cumpără tot ce strălucește, stați liniștiți: exact la fel ca omologii lor mai precauți, și ei pot fi sensibili la potențialele probleme asociate cu produsele realmente noi. Dar numai dacă le sunt semnalate explicit sau în cazul în care contextul face ca potențialele probleme să devină evidente – fiindcă oamenii cu focus promotor sunt mai puțin înclinați să le ia spontan în considerare.[3] Tocmai de aceea orice om cu motivație promotoare ar face bine să ia cu el la cumpărături un amic mai înclinat spre motivația preventivă – e garanția cea mai sigură că nu-și va arunca banii pe fereastră.

Este de asemenea important să avem în vedere că, deși fiecare din noi se caracterizează printr-un tip de focus dominant, acest focus se poate schimba în orice moment, în funcție de situația în care ne aflăm – urmarea fiind că se pot schimba și preferințele noastre în materie de cumpărare și gradul de confort psihic relativ la risc. De exemplu, *ceea ce* cumperi poate să declanșeze un anumit tip de motivație – dacă vrei un produs



care să-i împiedice pe copiii tăi să ajungă la produsele de curățat cu potențial toxic, vei fi motivat de focusul preventiv în luarea deciziei, dat fiind că se referă în mod inerent la siguranță și pericol. Îți vei dori o încuietoare de dulap sigură și solidă, deja verificată, ca tip de produs, de-a lungul timpului – și te va interesa prea puțin cât de elegantă sau de inovatoare este. La fel, o persoană cu focus promotor se prea poate să-și cumpere o mașină sport în cea mai țipătoare culoare roșie cu putință, și garnisită cu tot felul de fleacuri care să-ți ia ochii, dar când se pune problema să-i cumpere propriei fiice adolescente prima *ei* mașină, sunt toate șansele ca acest părinte, oricât de focusat pe promovare, să se gândească în primul rând la frâne ABS și la airbaguri.

Trebuie de asemenea să remarcăm că este perfect posibil ca un cumpărător cu focus promotor și unul cu focus preventiv să ia fix aceeași decizie de cumpărare, într-o situație dată. De pildă, de ce ai cumpărat tu această carte? Ți s-a părut că-ți va oferi ceva nou, ceva de la care speri să te ajute să progresezi în plan personal sau profesional? Sau te gândeai că trebuie neapărat s-o citești, mai ales fiindcă e plină cu genul de argumente bazate pe date concrete și concluzii științifice pe care tu, în general, le consideri convingătoare? Motivații diferite ne pot determina să facem aceeași alegere, chiar dacă din rațiuni diferite, întemeiate pe elemente caracteristice diferite. (Apropo – indiferent de motiv... *ai făcut o alegere bună!*)

## Poate că ți-a mers cu alții, dar *pe mine* nu mă păcălești!

Nimeni nu știe mai bine ca un psiholog social (adică, dacă nu v-ați prins încă, exact ceea ce suntem și noi) că nu poți manipula oamenii să facă un anumit lucru, dacă ei *știu* că îi

manipulezi. Dacă am aduce un grup de studenți în laboratorul de cercetare și le-am spune: „Uite, o să vă spunem niște chestii și o să facem câteva lucruri care vă vor determina să intrați în modul de motivare cu focus promotor, după care o să vă arătăm că, astfel, sunteți mai înclinați să cumpărați această cremă *de lux* pentru picioare, în detrimentul unei *simple* pietre ponce, pentru că indivizilor cu focus promotor le place luxul", iată, în mare vorbind, ce s-ar întâmpla:

- 40 la sută din participanți ar cumpăra crema de picioare, pentru că (1) vor să dea răspunsul „corect" sau (2) încearcă să ne fie de folos,
- 40 la sută ar cumpăra piatra ponce, pentru că (1) nu le place să li se spună ce să facă sau (2) încearcă în mod deliberat să pună bețe în roate,
- 20 la sută ar adormi cu capul pe masă sau ar începe să dea SMS-uri, pentru că asta oricum se întâmplă întotdeauna.

Tocmai de aceea noi, psihologii care facem cercetare, alcătuim introduceri în care participanților la un studiu nu li se spune chiar tot despre faptul că sunt manipulați și la ce efect ne așteptăm noi în urma activităților desfășurate. Același lucru se poate spune și despre cei care activează în domeniul persuasiunii, cum ar fi creatorii de publicitate și consilierii politici. Uneori știi ce se petrece, dar ai prefera realmente să nu știi – pentru că manipularea are mai multă eficacitate atunci când nu știi.

Dat fiind focusul axat pe ceea ce ar putea merge prost, nu veți fi surprinși să aflați că „preventivii" sunt mai sensibili la ideea de manipulare și mai activi în efortul de a nu se lăsa convinși în acest fel. Studiile arată că sunt mai sceptici încă de la bun început și mai înclinați să sesizeze semnele subtile ale manipulării. Suspiciunea lor se vede rapid stârnită, atunci când o reclamă pretinde că produsul respectiv a fost preferat de consumatori înaintea „mărcii lider de piață", fără a spune explicit despre ce marcă e vorba – sau atunci când testul respectiv a fost organizat de firma producătoare (și nu de o entitate care să poată face o evaluare obiectivă, cum ar fi Uniunea Consumatorilor, care publică *Consumer Reports*). Așadar, luați ca grup, indivizii cu focus preventiv sunt ceva mai greu de manipulat.[9] Și, în caz că ești agent de vânzări pentru concesionarii de automobile, aceștia sunt clienții care îți intră în showroom și-ți strică iremediabil tot cheful, spunându-ți foarte exact cât se așteaptă să plătească și ce se așteaptă să primească pentru prețul plătit.

## Las-o baltă, frate!

Uneori chiar ar trebui să arunci prosopul în ring. Cu trecerea timpului, devine limpede că ai făcut o alegere proastă și că lucrurile nu merg așa cum le-ai plănuit. Îți dai seama că scopul pe care îl urmărești – indiferent dacă e vorba de succesul în cariera profesională, să repari o relație de iubire care șchioapătă sau să-ți renovezi casa din temelii până la acoperiș – te va costa prea mult, emoțional sau financiar, sau va dura prea mult. Ce faci? Treci mai departe, spre noi posibilități și ocazii favorabile, sau rămâi pe aceeași direcție, sacrificându-ți cu această ocazie starea generală de bine?

Pentru mulți dintre noi, răspunsul va fi „rămânem pe aceeași direcție". Și toată lumea a aflat, la un moment dat sau altul din viață, ce înseamnă să rămâi într-un post sau într-o relație personală încă mult timp după ce încetase să-ți mai

aducă satisfacții, sau ce înseamnă să te apuci de un proiect care e pur și simplu prea mare pentru tine, dar tu nu vrei să recunoști acest lucru. De câte ori nu s-a întâmplat (și nu s-a aflat public) ca directorii de firme să aloce resurse umane și financiare unor proiecte destinate să capoteze lamentabil, încă multă vreme după ce viitorul eșec devenise clar pentru toți, săpându-și mai adânc groapa, în loc să încerce să iasă afară? (Țineți minte de cât timp a fost nevoie ca să ne debarasăm de fioroasa New Coke?)

Pentru oamenii care nu se pot hotărî să schimbe macazul, costurile pot fi enorme, din punctul de vedere al timpului, al efortului și al ocaziilor pierdute de a-și îmbunătăți viața. Recunoaștem imediat genul acesta de prostie la alții, dar acest lucru nu ne împiedică să comitem și noi fix aceeași greșeală. *De ce?*

Aici se manifestă mai multe forțe psihologice foarte puternice și în mare măsură inconștiente. Cheltuim uneori și mai mulți bani, după ce am pierdut deja o grămadă, sau pierdem timpul cu o relație intrată într-o fundătură, pentru că n-am reușit să găsim o alternativă sau pentru că nu vrem să recunoaștem în fața familiei sau a prietenilor... sau chiar față de noi înșine, că am greșit. Dar cel mai adesea, vinovata principală este aversiunea noastră copleșitoare față de ceea ce se numește *cost irecuperabil*.

Costurile irecuperabile, așa cum spuneam în capitolul precedent, sunt resursele pe care le-ai investit într-un demers și pe care nu le mai poți lua înapoi. Ele sunt anii pe care i-ai petrecut pregătindu-te pentru o meserie pe care o detești sau așteptând ca un iubit cu fobia angajamentului să te ceară în căsătorie. Ele sunt banii pe care i-ai cheltuit ca să-ți redecorezi camera de zi în culorile la modă, doar ca să descoperi că-ți vine să te spânzuri când pășești înăuntru.



Din clipa în care ți-ai dat seama că nu vei reuși sau că nu ești mulțumit de rezultate, n-ar trebui să mai conteze cât timp și câtă energie ai consumat deja cu lucrul respectiv. Dacă slujba pe care o ai sau iubitul cu care ești ți-au consumat deja câțiva din cei mai frumoși ani ai tinereții, chiar n-are niciun sens logic să-i lași să ți-i consume și pe cei care ți-au mai rămas. Iar o cameră de zi urâtă rămâne un afront la adresa simțului estetic oricât de mulți bani ai cheltuit ca s-o faci să arate așa.

Problema e că nu *resimțim* în acest fel situația. Când bagi o grămadă de timp și de energie în ceva, doar ca să te trezești în final că nu te-ai ales cu nimic, e pur și simplu o idee atât de cumplită, încât cei mai mulți dintre noi nici nu vrem s-o luăm în considerare la modul serios. Ne facem mult prea multe griji la gândul a cât am putea pierde, dacă pur și simplu renunțăm și trecem mai departe la altceva, fără să ne batem aproape deloc capul cu cât ne costă dacă *nu* schimbăm macazul – și mai multe resurse de timp și energie consumate în zadar, și mai multă nefericire, și mai multe ocazii favorabile irosite. Bun, și-atunci ce putem face ca să ne fie mai ușor să ne dăm seama când e cazul să ne limităm pierderile?

Mulțumită cercetările recent realizate de Daniel Molden, psiholog la Universitatea Northwestern și profesor asociat la MSC, există un mod simplu și eficace de a te asigura că iei cele mai bune decizii, atunci când lucrurile o iau razna: să abordezi situația cu focus promotor. Oamenii care au o motivație dominantă promotoare sau care adoptă un focus axat pe promovare în privința problemei (vă vom arăta în capitolul 8 cum se procedează pentru a face acest lucru), tratează mai relaxat ideea că pot comite greșeli și că trebuie să accepte pierderile care ar putea apărea pe parcurs. Ei se arată mai dispuși să renunțe la starea de lucruri curentă și să meargă mai departe pe altă direcție.

Spre exemplu, în cadrul unui studiu, Molden i-a cerut fiecărui participant să-și închipuie că este președintele unei companii aviatice care a investit zece milioane de dolari în construirea unui aparat de zbor imposibil de detectat pe radar. Când proiectul se apropie de final și deja s-au cheltuit nouă milioane din cele zece angajate, o companie rivală anunță că este disponibil pe piață propriul model de „avion invizibil", care nu doar are o performanță superioară, *ci și* costă mai puțin. Întrebarea pusă participanților era simplă: mai investiți restul de un milion de dolari ca să vă terminați propriul model de avion invizibil (inferior ca performanță și mai scump) sau vă asumați pierderea și treceți mai departe la alt proiect?

Molden a constatat că participanții cu focus preventiv au rămas pe poziție și au investit milionul rămas, *cam în 80 la sută din cazuri*. Ei voiau să încerce să continue un război deja pierdut. Probabilitatea de a comite această greșeală s-a văzut mult diminuată, când motivația se caracteriza printr-un focus promotor – participanții din această categorie au investit milionul rămas în *mai puțin de 60 la sută din cazuri*. Așadar, atunci când ne privim scopul prin prisma a ceea ce putem câștiga, și nu din perspectiva a ce-am putea pierde, suntem mai înclinați să recunoaștem adevărata față a unei bătălii sortite eșecului și să renunțăm, trecând mai departe la posibilități alternative de câștig.

Oamenii nu iau, în realitate, decizii strict raționale – măcar atâta lucru știm cu certitudine. Dar preferințele și alegerile noastre nu sunt aleatorii, nici pe departe – ele se bazează pe idei preconcepute care, ele, sunt sistematice și previzibile. A lua decizii *bune* presupune adesea să fii capabil să-ți recunoști propria subiectivitate, iar atunci când trebuie, să găsești o metodă de a o compensa. Atunci când focusul tău dominant este pe promovare, trebuie să-ți aduci aminte că ai tendința să



acorzi mai multă greutate argumentelor pentru, decât celor contra; că e foarte probabil să subestimezi cât durează să faci ceva; și că ești mai puțin apt să-ți dai seama că ești manipulat de o reclamă sau de un agent de vânzări. Atunci când focusul tău dominant este pe prevenire, se prea poate să-ți limitezi inutil opțiunile; să atribui o pondere exagerată argumentelor contra; și să ai dificultăți în a realiza că ar fi momentul să renunți, fiindcă lucrurile nu merg deloc bine. Recunoașterea propriei subiectivități este primul pas esențial în depășirea lor – acum știi la ce să fii atent.

# 7 Focus pe lumea noastră

**În ce fel de societate ar trebui să trăim și care ar trebui să ne fie prioritățile? Cine ar trebui să conducă și cu cine (sau împotriva cui) ar trebui să votăm? Ce ar trebui să fie schimbat (sau nu)? Răspunsurile pe care le dăm acestor întrebări sunt influențate de foarte mulți factori. Ele vor depinde de cultura în care ne-am născut, de felul în care am fost crescuți de copii, de genul de educație pe care o primim, de credințele noastre religioase și, bineînțeles, de experiențele noastre personale. De asemenea, ele vor depinde, în parte, și de modul în care privim lumea: ca pe un loc plin cu ocazii de câștig sau ca pe un loc plin cu ocazii de a pierde. Nicio teorie despre felul în care oamenii se raportează unii la alții – ca persoane individuale, ca grupuri etnice sau ca popoare – n-ar putea fi completă fără a lua în considerare prisma motivațională prin care oamenii se uită la ce există în jurul lor.**

## Felul corect de a administra lucrurile

De ce votezi așa cum votezi sau de ce le donezi banii anumitor candidați și altora nu? Mai ales în Statele Unite, suntem înclinați să considerăm că vederile noastre politice reprezintă esențialmente un produs al *ideologiei* – o reflectare a ideilor noastre nu doar despre felul cum funcționează efectiv lumea, ci și despre cum ar funcționa cel mai bine. De pildă, dacă ești o persoană care crede că, într-o societate bine guvernată, oamenii trebuie să plătească impozite mai mari sau să susțină

programe sociale și că inițiative cum ar fi discriminarea pozitivă sunt necesare pentru asigurarea egalității de șanse, probabil te consideri un democrat sau un liberal. Dacă ești o persoană care crede că, într-o societate bine guvernată, oamenii ar trebui să plătească impozite mai mici, să fie supuși unui grad mai scăzut de reglementare din partea statului și să adopte o atitudine de mai mare responsabilitate socială, probabil te consideri un republican sau un conservator. Poate vei fi surprins să afli că opiniile tale politice sunt de asemenea influențate, cel puțin în parte, de focusul tău motivațional dominant.

Atunci când oamenii au focusul motivațional axat pe promovare, așa cum am aflat în capitolul anterior, ei vor fi mai înclinați să susțină schimbarea pe care ei o văd ca pe un progres – să tânjească după o astfel de schimbare, de fapt. E perfect firesc, deci, ca indivizii focusați pe promovare, să prefere reforma sau progresismul în defavoarea apelurilor la menținerea stării de lucruri sau conservatorismul. (Remarcați faptul că ne-am referit la *progresism* și *conservatorism* fără trimitere la un partid anume. Nu vorbim aici despre opțiunile partinice. Amintiți-vă că, de-a lungul istoriei, au existat reforme propuse atât de Partidul Republican, cum ar fi, de exemplu, reforma sistemului de asigurări sociale, cât și de Partidul Democrat, de exemplu, reforma sistemului asigurărilor medicale, și ambelor partide li s-a întâmplat să apere cu cerbicie starea de lucruri curentă. De fapt și de drept, faptul că ești focusat promotor nu te face să fii decât foarte puțin mai susceptibil de-a avea simpatii politice la stânga, iar indivizi cu focus preventiv putem găsi în proporții aproximativ egale de ambele părți ale eșichierului politic american.)[1] Bineînțeles, exact la fel cum se întâmplă într-un loc de muncă sau într-o căsnicie unde lucrurile merg bine, o guvernare judicioasă va conține o pluralitate echilibrată a punctelor de vedere, la fel ca în faimosul exemplu dat de Abraham Lincoln cu a lui „echipă de rivali"*.

Într-un studiu deosebit de interesant, care ilustrează foarte sugestiv modul în care promovarea și prevenirea ne influențează opiniile politice, participanților australieni li s-a prezentat un referendum (ipotetic) cu privire la câteva reforme economice vaste și riscante – măsuri care nu mai fuseseră încercate nicicând înainte, dar despre care se credea că pot aduce avantaje enorme. Votanții cu focus promotor au ales să dea o șansă reformării, păstrându-și opțiunea chiar și atunci când situația economică curentă nu era cine știe ce de teribilă – cu alte cuvinte, chiar și atunci când reformele nu erau neapărat necesare, în niciun sens. Votanții cu focus preventiv, în schimb, au preferat să păstreze sistemul curent – chiar și atunci când se impunea realmente o nouă abordare.[2]

Cu toate că motivațiile dominante sunt relativ stabile, în cazul unui individ dat, schimbările semnificative produse în condițiile politice sau economice ale unei țări pot să provoace mutații importante în focusul motivațional al populației văzute ca întreg. În perioadele de prosperitate, creștere economică și pace, oamenii se arată mai înclinați să adopte un focus promotor. Când locuri de muncă se găsesc din belșug și indicii pieței continuă să crească, oamenii sunt deschiși la schimbare, nu chiar atât de temători la ideea de risc și optimiști în privința viitorului. Dat fiind că Statele Unite, în scurta lor istorie ca națiune, au cunoscut relativ mai multă prosperitate, creștere și pace decât multe alte țări, este și logic ca societatea americană să fie atât de pregnant focusată pe promovare. În fond, America

* Aluzie la tema centrală a cărții *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*, de Doris Kearns Goodwin. Abraham Lincoln și-a desemnat ca membri în cabinetul său trei foști rivali la fotoliul de președinte al Statelor Unite (n.t.).

e cunoscută în lume ca „țara tuturor posibilităților". Un focus mai promotor de atât nici că se poate.

Sigur, lucrurile n-au stat întotdeauna pe roze nici în Statele Unite - au existat și aici recesiuni și depresiuni economice, perioade în care se găseau prea puține locuri de muncă și ani în care țara s-a aflat în război. La data la care noi scriem aceste rânduri, sunt șase președinți americani care să fi candidat din nou la funcția supremă, în vreme de război (ultimul a fost George W. Bush). *Absolut toți* au fost realeși - chiar și atunci când populația se declara împotriva războiului respectiv. Acum, că știți atât de multe lucruri despre motivația prevenirii, cred că vă dați seama de ce. Atunci când sentimentul nostru de securitate națională se vede amenințat, iar oamenii au mari dificultăți să se descurce de la o zi la alta, ne arătăm mult mai puțin dispuși să pariem pe un candidat nou, despre care nu știm dacă va face față funcției supreme. Nu mai vrem surprize neplăcute. Ne ținem de liderul pe care-l avem, chiar dacă nu prea ne înnebunim după el. Stabilitatea e o sursă de confort psihic. Măcar de asta să nu ne mai doară capul.

Există momente, desigur, când oamenii cu focus promotor și cei cu focus preventiv se vor ralia unor candidați politici diferiți sau vor adopta păreri complet opuse în privința unei chestiuni. Dar multe subiecte politice pot fi „împachetate" în moduri diferite, astfel încât același vot sau aceeași direcție de acțiune pot părea că servesc oricăreia dintre motivații. Să luăm, de pildă, chestiunea unei prezențe extinse a controlului guvernamental - adică gradul în care reprezentanții statului ar fi cazul să se amestece în viața cetățenilor. Motivația promotoare duce la sprijin pentru intervențiile statului atunci când acestea sunt descrise în termenii unor posibilități pentru *creștere și acumulare*, dar pe individul cu focus preventiv o asemenea chemare îl lasă complet rece. Pe de altă parte, motivația preventivă duce la o susținere puternică pentru exact aceleași programe, când sunt descrise în termenii păstrării *securității publice și personale* (sau a *capacității de apărare*).[3]

Prin urmare, când oamenii se concentrează pe ce au de câștigat, se vor lăsa mai ușor convinși de mesajele politice care oferă schimbare, progres și o viață mai bună. Dar când sunt concentrați pe menținerea unei situații non-perdante, se prea poate să se teamă de schimbare (chiar și atunci când schimbarea le-ar putea fi de folos) și vor arăta maximum de interes mesajelor politice care fac apel la nevoia lor de mai mare securitate și de menținere a stării de lucruri actuale. Dacă ești un politician care încearcă să obțină sprijin printre alegătorii săi pentru o propunere de act legislativ, este important să ții întotdeauna minte că ai *două* categorii de votanți și că fiecare categorie are nevoie de un alt tip de mesaj persuasiv.

## Cine votează?

În Statele Unite, aproximativ 60 la sută din totalul alegătorilor eligibili se prezintă la vot în anii cu alegeri prezidențiale. Acest procentaj scade spre 40, în anii cu alegeri parlamentare. În termeni demografici, știm că oamenii tineri sunt, în medie, mai puțin înclinați să voteze, și că pensionarii se află la polul opus. Femeile sunt de asemenea ceva mai susceptibile să voteze, comparativ cu bărbații. Dar ce rol joacă, în caz că joacă vreunul, motivația noastră dominantă?

N-am avea niciun motiv să credem că indivizii cu focus promotor sau invers, cei cu focus preventiv, acordă mai multă importanță problemelor politice, economice și sociale care ne afectează existența. Ar fi de așteptat ca unul din aceste grupuri sau celălalt să se preocupe mai mult de anumite probleme, cum

ar fi securitatea națională (prevenire) sau egalitatea de șanse (promovarea), dar nu să le pese în general mai mult de *orice*. Așadar, ai zice că prezența la vot în fiecare grup astfel definit ar trebui să fie cam aceeași. Surprinzător, „promotorii" din rândul nostru sunt practic mai înclinați să se urnească (scuzați calamburul) spre urne și să voteze. Oare de ce?

La prima vedere, nu pare să aibă nicio logică – în fond, nu aceia care văd în tot și toate o posibilă amenințare, și care se bazează pe guvern să-i apere de pericole, sunt cei mai apți *să le pese* de cine îi guvernează?! Ba da, dar cu toate acestea stau acasă. Problema este că votul constituie – strategic vorbind – un comportament *proactiv*. Te dai peste cap ca să votezi *pentru* cineva, ca să-l ajuți să *câștige*. Indivizilor cu focus promotor le place la nebunie să câștige și să facă lucruri care fac posibilă victoria – așadar, mersul la vot li se pare un gest firesc și care merită efortul de a aștepta îndelung la coadă ca să-ți vină rândul.

Dacă, însă, faci să fie posibil ca oamenii să voteze *împotriva* cuiva sau a ceva, atunci n-o să mai ai loc de indivizii cu focus preventiv, care vor începe să se prezinte cu duiumul. De exemplu, sunt mai mult decât dispuși să ia parte la referendumuri. Majoritatea referendumurilor le dau voie alegătorilor să răspundă cu „nu" la o întrebare sau alta, de regulă în privința susținerii sau respingerii unei propuneri legislative. Să votezi împotrivă reprezintă un comportament vigilent – nu lași să se întâmple ceva rău, adică exact esența prevenirii. Poate tocmai de aceea atât de mulți politicieni conservatori din campania națională a anului 2012 au pedalat pe importanța votului împotriva președintelui Obama, mai degrabă decât pe ideea de a-l vota pe candidatul prezidențial al Partidului Republican. Așadar, dacă știe cât de cât cum funcționează motivația promotoare și cea preventivă, un candidat abil își va face campanie nu doar pe baza motivelor irezistibile care-ar trebui să te determine să votezi *pentru* el, candidatul X, ci și invocând motivele pentru care ar trebui să votezi împotriva adversarului său (votându-l pe X, bineînțeles).[4] De exemplu, dacă-i poți convinge pe alegătorii cu focus preventiv că situația actuală a țării este cumplită sau măcar că țara se află în fața unui pericol iminent, atunci ei vor privi chestiunea votului împotriva președintelui curent ca pe o necesitate, în vederea salvării țării și readucerii ei în siguranță. Mai degrabă decât să protejeze starea de lucruri existentă, așa cum fac de obicei, ei își vor asuma riscul de a vota schimbarea celor aflați la putere.

## Pericolele puterii

Istoria ne arată că, în general, a fi majoritar aduce cu sine o grămadă de lucruri bune. De obicei (chiar dacă nu întotdeauna), majoritatea deține cea mai multă putere, pune mâna pe cele mai multe resurse și dictează regulile după care trebuie să trăiască toată lumea. Dacă ești membru al majorității, genul acesta de circumstanțe par să fie exact cele care ți-ar canaliza focusul pe câștig, dat fiind că ai la dispoziție, chiar la îndemână, mult mai multe ocazii de câștig decât minoritarii.

N-ați observat, însă, cât de *neliniștiți* par să fie majoritarii în privința minorității? Să luăm drept exemplu actuala controversă privind imigrarea în Statele Unite. Conform datelor culese de Centrul de Cercetare Pew, peste jumătate din totalul americanilor albi non-hispanici cred că „creșterea imigrării amenință cultura și valorile tradiționale americane" și că „imigranții din ziua de azi sunt o povară, pentru că ne iau locurile de muncă, locuințele etc." – în ciuda faptului că numai 14% din ei declară că și-au pierdut postul în favoarea unui imigrant.[5]

„Există o percepție reală printre unii americani, la ora actuală, cum că s-au trezit brusc cu imigrația la ușă”, a spus David A. Shirk, directorul Institutului Transfrontalier din cadrul Universității San Diego. „Nu sunt obișnuiți cu așa ceva. Nu sunt convinși că aceste grupuri se vor asimila efectiv. Și îi îngrijorează enorm faptul că modul nostru de viață din Statele Unite va trebui să se schimbe, din această cauză”.[6]

*Los Angeles Time*, 1 mai 2008

În toată istoria omenirii, grupurile minoritare au fost văzute ca o amenințare la adresa majorității. Începând cu evreii din Europa și creștinii din Orientul Mijlociu, și terminând cu femeile și bărbații de orientare homosexuală din cam toată lumea, minoritățile au fost etichetate ca periculoase și distructive, și bănuite că ar complota în mod activ să împingă majoritatea pe calea dispariției definitive. Putem vedea dovezi ale acestui mod de gândire în câteva din atitudinile americanilor față de minoritatea noastră musulmană, aflată în continuă creștere:

Peste douăsprezece state americane au în vedere interzicerea unor aspecte ale legii islamice Sharia. Unele dintre aceste inițiative îi vor împiedica pe musulmani să-și soluționeze prin arbitraj religios disputele asupra unor reguli stricte de regim alimentar și în privința căsătoriei, în timp ce altele vor merge încă și mai departe în a stigmatiza modul de viață islamic: o lege de curând adoptată în Adunarea Generală a statului Tennessee pune semnul egal între Sharia și un ansamblu de reguli care promovează „distrugerea existenței naționale a Statelor Unite”.

Susținătorii acestor propuneri legislative declară că astfel de măsuri sunt necesare pentru a apăra țara de terorismul venit din interior și a-i salvgarda valorile iudeo-creștine. Candidatul republican la alegerile prezidențiale Newt Gingrich a spus că „Sharia este o amenințare mortală la adresa libertății în Statele Unite și în lumea pe care o cunoaștem, așa cum este ea azi”.

**Eliyahu Stern, profesor de studii religioase și istorie**[7]



Se vede treaba că gândirea majorității tinde să fie mult mai focusată pe prevenție decât ne-am putea aștepta. Majoritatea este îngrijorată pentru că, practic, nu are unde să se ducă decât în jos. Iar starea de lucruri curentă îi convine foarte bine... atât de bine, încât își dorește s-o păstreze așa cum este. Ca atare, membrii majorității devin adeseori puternic motivați să țină cu dinții de ceea ce au. În fapt, gândirea de grup *minoritar* este aceea care are focusul dominant pe promovare. Membrii unei minorități, pentru că le lipsește puterea (în termeni relativi vorbind), nu au unde să se ducă în altă parte decât *în sus*. Starea de lucruri curentă nu le convine, deci vor o schimbare care să le promoveze poziția în societate. Calea spre dobândirea puterii, spre a face progrese, este una a promovării, dar din clipa în care ai ajuns unde doreai, a rămâne la putere echivalează cu a-i împiedica pe alții să-ți ia puterea din mâini.

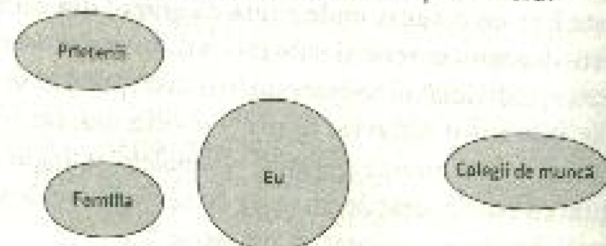
Există totuși momente când membrii grupului minoritar își schimbă radical atitudinea și nu mai sunt chiar atât de focusați pe promovare. A fi nedreptățit pentru că faci parte dintr-o minoritate sau chiar a ți se reaminti mereu de statutul tău social stigmatizat (când grupul de care aparții este considerat cumva inferior) îți pot induce sentimentul că ești amenințat, ceea ce îți accentuează focusul pe prevenire. Acest lucru nu se întâmplă doar cu membrii grupurilor minoritare etnice și rasiale, în raporturile lor cu albii majoritari, ci și cu femeile care lucrează într-un mediu dominat de bărbați (sau, de fapt, cu oricine care muncește într-un context unde simte că grupul din care face parte este depășit numeric și subapreciat). În genul acesta de împrejurări, individul minoritar este mai susceptibil să se arate pesimist, precaut și refractar la risc – și ceva mai înclinat să interpreteze într-o lumină negativă semnalele ambigue, cum ar fi faptul că este ignorat de un coleg de serviciu sau de școală care pur și simplu e cu mintea în altă parte.[8]

## Noi împotriva lor sau eu împotriva ta?

Unul dintre cele mai interesante, și mai important psihologic, moduri în care culturile se deosebesc unele de celelalte are legătură cu felul în care privesc noțiunea de „sine". Cu alte cuvinte, cum îl definim pe „tu"? (Chestiunea poate părea nițel cam complicată, un fel de despicat firul în patru inutil – suntem cu toții atât de obișnuiți să gândim într-un anumit fel, și *unul singur*, despre „sine", încât nici prin cap nu ne trece, de fapt, că se prea poate să existe și un *alt mod* de a privi acest concept.)

În țările occidentale (și nicăieri în mai mare măsură decât în Statele Unite!), avem ceea ce psihologii numesc o viziune *independentă* asupra sinelui. Cu alte cuvinte, numai tu ești „tu". Poți să ai relații extrem de apropiate cu alți oameni, poți face parte din grupuri care sunt importante pentru tine, dar nimic din toate acestea nu intră în definiția a ce ești „tu". Viziunea independentă asupra sinelui are niște linii de demarcație foarte distincte: tu ești tu și tot restul lumii este *altcineva decât tine*. Această concepție duce în mod firesc la punerea accentului pe țelurile, dorințele și năzuințele *personale*. Cultura independentă susține valorizarea în primul rând și mai presus de orice a autonomiei și a realizării individuale, stimulând (în medie) un grad sporit de motivație a promovării.

Viziunea independentă asupra sinelui



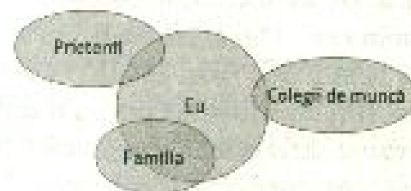



Alți indivizi pot fi mai apropiați sau mai puțin apropiați, dar nu intră niciodată în concepția despre sine.

În culturile asiatice sau orientale (dar și în mare parte a culturii sud-americane), viziunea asupra sinelui este mai *interdependentă*. Relațiile noastre interumane cele mai importante constituie o parte din cine suntem – într-o asemenea măsură, încât succesele și nereușitele noastre nu doar că se reflectă asupra familiei noastre și a grupului nostru, *dar sunt și ale lor*, ale oamenilor care alcătuiesc aceste grupuri. De exemplu, psihologii care au studiat cultura chineză au constatat că, în comparație cu vesticii, chinezii pun mult mai mare accent pe a împărți cu alții din grup răsplata unui succes individual. Deloc surprinzător, elevii chinezi pun adeseori accentul pe forța motrice a familiei și a comunității, atunci când sunt puși să explice ce îi determină să muncească pentru performanțe școlare.[9] Succesul la școală al unui copil este un motiv important de mândrie pentru întreaga lui familie, iar nereușita, un motiv de mare rușine.

Culturile care stimulează o concepție interdependentă despre sine tind să acorde maximă importanță responsabilității, datoriei și obligației față de grup. Ele pun preț pe adecvarea armonioasă în cadrul colectivității și pe a fi un om de nădejde, pe care ceilalți să se poată bizui, mai degrabă decât pe a ieși în evidență și a face „ce vrei tu". Deloc surprinzător, oamenii crescuți și educați în astfel de culturi tind să fie în mai mare măsură dominați de motivația preventivă, decât omologii lor vestici.[10]

Viziunea interdependentă asupra sinelui



Alți indivizi pot fi mai apropiați sau mai puțin apropiați, și sunt cuprinși în concepția despre sine.

Desigur, există mulți indivizi, în orice cultură, care nu împărtășesc concepția predominantă – americani care sunt din fire mai *inter*dependenți și chinezi care sunt mai *in*dependenți. De asemenea, și sexul căruia îi aparține individul joacă un rol: femeile din oricare cultură au, în medie, o viziune mai interdependentă asupra propriei persoane, decât bărbații. Și există momente în care chiar și cineva cu un sine puternic independent poate deveni mai interdependent – de exemplu, făcând parte dintr-o echipă sportivă sau dintr-o echipă de muncă, atunci când scopul urmărit este unul comun.

Pentru că indivizii cu focus preventiv sunt un pic mai interdependenți și îi cuprind înăuntrul granițelor sinelui pe cei foarte dragi lor, vor avea tendința să vadă lucrurile în termeni mai pronunțat manieiști: „noi contra altora". Dacă un individ cu focus preventiv se simte amenințat de tine, considerând că te pregătești să-i faci un rău, probabil că va simți un amestec (perfect de înțeles) de teamă și neliniște, ceea ce îi va declanșa o reacție de fugă. Altfel spus, va vrea să se ferească din calea pericolului. Dar ia să-i amenința grupul sau pe un alt membru al grupului său – și vei vedea că ai dat de bucluc! Reacția lui trece brusc de la fugă la ripostă. Atunci când „preventivii" trec la atac pentru a-și proteja grupul (sau obiceiurile și valorile culturale ale grupului), ei n-o fac doar din dorința de apărare, ci și dintr-un sentiment de convingere morală – din credința că așa se cuvine să facă. De asemenea, ei vor fi mai dornici decât omologii lor „promotori" să subscrie ideii de a le face rău „lor" drept răzbunare pentru răul făcut „nouă".[2] Ca să ilustrăm ce vrem să spunem, nici nu trebuie să privim mai departe decât exemplul unei mame altfel blânde și inofensive, dar care nu se dă în lături să atace pentru a-și proteja bebelușul.



Oamenii cu focus promotor sunt mai individualiști și au mai mult tendința să gândească în termeni adversativi: „eu contra tu". Comparativ cu „preventivii", îi interesează în mai mare măsură să plătească cu aceeași monedă pentru afronturi personale și mai puțin înclinați să caute răzbunare pentru un afront adus grupului.[12]

## De ce cine se aseamănă se adună

Majoritatea oamenilor nu sunt conștienți de acest lucru, dar unul dintre cei mai eficace predictori ai gradului în care îți place ceva – sau cineva – este simpla familiarizare. Oamenii sunt înclinați de la natură să agreeze lucruri pe care le-au mai văzut (fenomen pe care psihologii îl numesc *efectul simplei expuneri*). Acest proces este aproape în totalitate inconștient, deci nu trebuie neapărat să-ți dai seama că ai mai văzut și înainte lucrul respectiv, ca să-ți placă mai mult. De pildă, în cadrul unui studiu, cercetătorii au variat numărul de ocazii în care o studentă a luat parte la diferite ore de curs, ca vizitatoare. La sfârșitul semestrului, studenții din grupele de curs au fost întrebați, după ce li s-a arătat fotografia studentei vizitatoare, cât de simpatică li se părea. Subiecții au considerat-o semnificativ mai simpatică, atunci când luase parte la orele lor de curs de zece până la cincisprezece dăți, față de situația în care nu fusese prezentă decât de cel mult cinci ori – cu toate că *niciunul* dintre studenții întrebați nu și-au putut aminti în mod conștient dacă o văzuseră vreodată la cursurile lor.[13]

Senzația de familiaritate nu provine doar din faptul că ai mai văzut și înainte pe cineva. Chiar și un străin ne poate părea familiar, dacă seamănă cu noi în ce privește aspectul exterior, proveniența socială, atitudinile sau opiniile politice. În parte,

acesta este și motivul pentru care avem tendința să-i simpatizăm mai mult pe oamenii din grupul nostru de identificare („in-group"), decât pe cei din grupul de delimitare („out-group") – de obicei, cei din prima categorie seamănă mai mult cu noi, ceea ce-i face să ne fie mai familiari.

Firește, familiarizarea nu este decât unul dintre motivele care ne fac să-i simpatizăm pe oamenii care gândesc ca noi, arată ca noi și se poartă ca noi. Un altul este *validarea socială* – un gen de confirmare că particularitățile sau credințele noastre sunt cele corecte sau cele mai bune. Ființele umane se întorc în mod natural una spre cealaltă pentru genul acesta de informație, dat fiind că, în multe situații, nu există niciun criteriu obiectiv pe care să-l putem folosi pentru a ne judeca pe noi înșine sau faptele noastre. Așadar, ne uităm în jurul nostru, ca să vedem ce fac ceilalți oameni, și folosim această informație drept îndrumar. Oamenii asemănători nouă fac aceleași lucruri ca noi, ceea ce ne provoacă un sentiment agreabil în privința propriei persoane.

Deosebirea, în schimb, ne tulbură și ne pune pe gânduri. De ce grupul celălalt consideră că lucrul care ar trebui făcut este X, când grupul meu consideră că este Y? Plecând de la premisa că X și Y nu pot fi amândouă „varianta corectă" sau „cea mai bună variantă", gândurile de acest fel dau naștere unei stări neplăcute de încordare psihică, pe care psihologii o numesc *disonanță cognitivă*, fiindcă par să se contrazică nemijlocit. Modul cel mai ușor de rezolvare a acestei probleme, pentru a te debarasa de disonanță, este prin a conchide că grupul celălalt greșește. Iar dacă oamenii bântuie de colo-colo făcând tot felul de lucruri fără cap, nimic mai ușor decât să tragi concluzii negative în privința lor (de exemplu: „Ăștia-s nebuni" sau „Ce ăștia-s proști").



Focusul nostru motivațional dominant influențează în mai multe feluri aceste procese interpersonale. În primul rând, și poate cel mai evident, formează o *bază* de asemănare. Dacă tu ai focus dominant promotor, e mai probabil să te vezi pe tine și propria-ți perspectivă în atitudinea și comportamentul altor indivizi cu focus promotor – semenii tăi cutezători, idealiști și optimiști. Indivizii cu focus preventiv, pe de altă parte, vor vedea un spirit înrudit în realistul precaut, responsabil și care nu abdică de la principiile sale. Ei da, ăștia-s oameni cu care mă pot înțelege!

În al doilea rând, focusul nostru dominant influențează modul în care interacționăm cu persoane asemănătoare nouă (membri ai grupului de identificare) și cu persoane diferite față de noi (membrii grupului de delimitare). Cu cât ești mai focusat pe promovare, cu atât îți vei dori să te apropii de alți membri ai grupului de identificare și să-ți creezi relații strânse cu ei, pentru că ei sunt cei din partea cărora te poți aștepta să-ți ofere maximum de ocazii pentru a câștiga ceva: prietenie, susținere socială, conexiune etc. Deviza este „Promovare pentru noi". Cu cât ești mai focusat pe prevenire, în schimb, cu atât vei dori să-i eviți pe cât posibil pe membrii grupului de delimitare, pentru că ei sunt cei în care nu poți avea mai deloc încredere – oamenii de la care te poți aștepta în cea mai mare măsură să nu fie de acord cu tine sau chiar să-ți facă rău. Deviza va fi „Prevenire împotriva lor".

Partea interesantă este că putem vedea aceste tendințe reflectate inclusiv în lucruri atât de banale cum ar fi alegerea unui loc unde să ne așezăm. Atunci când subiecților studenți li s-a spus că un scaun care avea un rucsac pe el, în laboratorul de psihologie, aparținea unui membru al grupului de identificare (adică unui coleg de echipă), cei cu focus pronunțat spre

promovare s-au așezat mai aproape de scaunul cu rucsac decât cei cu focus slab pe promovare. (Focusul pe prevenire nu a exercitat nicio influență asupra a cât de aproape s-au așezat subiecții față de membrul grupului de identificare.) Dar când rucsacul aparținea unui membru al grupului de delimitare (adică unui competitor), existența unui focus preventiv pronunțat a fost aceea care i-a determinat pe studenți să aleagă un loc mai îndepărtat. (Focusul pe promovare n-a avut nicio legătură cu cât de departe s-au așezat față de membrul grupului de delimitare). Așadar, când vine vorba de a-ți prefera propriul grup în defavoarea altora, indivizii cu focus promotor și cei cu focus preventiv își manifestă ideile preconcepute în moduri foarte diferite – promovarea *noastră* contra prevenirea *lor*.[14]

## Dificultatea de a ne înțelege bine cu toții

Cei mai mulți dintre noi vom recunoaște (cel puțin atunci când suntem întrebați în public) că lumea ar fi un loc mai bun, dacă n-ar exista prejudecăți și discriminare. Oamenii au dreptul să fie judecați după faptele lor și nu după faptele grupului căruia îi aparțin sau după reputația acelui grup (adeseori înșelătoare sau flagrant neadevărată). Dar, mulțumită tendinței creierului uman de a categorisi automat tot ceea ce vede, a-i judeca pe alții cinstit și drept, fără idei preconcepute, se dovedește a fi o provocare mult mai dificilă decât sunt dispuși să admită mulți oameni.

Există o rațiune fundamentală pentru care se întâmplă așa: clasificarea pe categorii este un lucru incredibil de folositor. Grupând împreună lucruri asemănătoare, putem să ne dăm seama imediat cum să interacționăm cu ceva ce n-am mai văzut niciodată în realitate. Când vezi un scaun, știi că se presupune să te așezi pe el, fără a fi nevoie să consulți un manual – chiar dacă n-ai mai fost niciodată așezat pe scaunul acela. Când muști dintr-un măr, știi că vei simți un gust dulce-acrișor, și nu unul asemănător cu cel al verzei sau al cepei, fără a trebui mai întâi să „faci o probă" cu mărul respectiv în vreun fel. De fapt, nu trebuie să guști decât un singur măr, pentru a ști cam ce fel de gust vor avea toate celelalte, pentru că în creierul tău se formează categoria noțională „măr", la care poți apela apoi ori de câte ori vrei să cumperi fructe, de acum înainte. Acesta este avantajul fundamental al învățării din experiența anterioară.

Dată fiind economia de timp pe care ne-o oferă categorisirea (ba chiar și putința de-a ne salva viața – ca atunci când creierul spune „nu mânca din ciuperca aia, știi cât de rău ți-a fost data trecută!"), creierul nostru uman a învățat, în timp, odată cu evoluția, să facă rapid o clasificare eficientă, fără niciun efort conștient din partea noastră. În cea mai mare parte, e un lucru bun – mai puțin atunci când vine vorba de categorisirea oamenilor, și nu a merelor. Aici se poate întâmpla să dăm de bucluc, și tocmai de aceea stereotipurile se activează în mintea noastră chiar și atunci când încercăm să nu apelăm la ele pentru a judeca un om pe care-l vedem pentru prima oară. Psihologii folosesc termenul de *prejudecată implicită* și se căznesc de ani de zile să descopere metode de combatere a influenței acestui fenomen asupra gândurilor și comportamentelor noastre.

Psihologii s-au întrebat, de exemplu, dacă modul cel mai bun de a face față prejudecății implicite ar fi acela de a le spune oamenilor să încerce să fie *egalitariști* (adică să-i trateze pe toți ceilalți în același fel, ca și cum ar fi egali cu toții) și să ajute astfel la crearea *armoniei* rasiale sau, alternativ, să încerce *să evite ideile preconcepute* și să preîntâmpine *dizarmonia* rasială.

Care dintre cele două variante e mai eficace? (Cred că vedeți răspunsul de la o poștă, nu-i așa?) Întâmplarea face ca eficacitatea strategiei să depindă foarte mult de motivația ta dominantă. Indivizii cu focus promotor manifestă mai puține prejudecăți, atunci când evaluarea se face cu indicatori impliciți ai preconcepției rasiale – pe care ființa umană nu-i poate controla –, în momentul în care li se spune să se străduiască să fie egalitariști și să contribuie la instalarea armoniei. Indivizii cu focus preventiv, în schimb, manifestă mai puține prejudecăți atunci când li se spune să evite ideile preconcepute și să preîntâmpine discordia.

Apelurile la egalitarism sau la evitarea preconcepțiilor pot fi făcute să fie mai eficace sau mai puțin eficace și în funcție de contextul în care le prezinți. În cadrul unui studiu, cercetătorii au modificat contextul în felul următor: au făcut să apară (sau nu) sloganurile „Spune da egalității" și „Spune nu prejudecății" peste un set de imagini pozitive (de exemplu: copii albi și copii negri jucându-se împreună; o familie mixtă din punct de vedere rasial, toți cu fețe surâzătoare; o mână albă strângând una neagră; o fotografie a lui Martin Luther King) sau negative (de exemplu: un grup de membri ai Ku-Klux-Klanului, în faimoasele robe albe; o cruce în flăcări; polițiști lovind demonstranți pașnici). Cercetătorii au constatat că, pentru indivizii cu focus promotor, a spune da egalității erau un slogan mult mai persuasiv în contextul pozitiv, pe când indivizii cu focus preventiv erau mai ușor de convins să spună nu prejudecăților în contextul negativ.[15]



## Ce se întâmplă când credințele tale despre un grup se văd infirmate?

Ce se întâmplă când cineva te surprinde comportându-se într-un mod complet contrar stereotipului specific grupului din care face parte? Când dai ochi cu un geniu matematician de sex feminin, cu o asistentă medicală bărbat, cu un director general afro-american sau cu un baschetbalist senzațional de origine asiatică? În general vorbind, când lumea din jur nu funcționează exact așa cum ne așteptăm noi să funcționeze, ne simțim ușor deconcertați. Contăm pe faptul că mediul în care trăim – inclusiv oamenii din el – este un loc în cea mai mare parte previzibil, așa încât să ne putem face planuri și să fim încrezători că putem face față, orice ne-ar ieși în cale. Cum ai reacționa la un fruct care arată ca un măr, dar are gust de crevete?

Infirmarea unei credințe – fie ea și stereotipă – reprezintă o amenințare. Posibil să nu-ți dai seama în mod conștient de acest lucru, dar psihologii pot, cu ajutorul unor instrumente sofisticate care măsoară pulsul, conductanța electrică a pielii („răspunsul galvanic") și concentrația de hormoni ai stresului, cum ar fi cortizonul. La un nivel mai profund decât e probabil să realizezi, e teribil de neliniștitor să-ți vezi așteptările infirmate. Pentru a scăpa de acest sentiment al amenințării, reacția cea mai comună constă în încercarea de a ignora informația care a provocat-o, acesta fiind și motivul pentru care stereotipurile pot persista în ciuda atâtor dovezi care le probează ca eminamente false.

Indivizii cu focus preventiv, deloc de mirare, trec printr-o stare de anxietate mai pronunțată, atunci când cineva le înșală așteptările. Dar, departe de a ignora chestiunea, studiile arată că ei practic țin minte *mai bine* comportamentul neconcordant. În fapt, s-a demonstrat că oamenii cu motivație preventivă sunt

mai înclinați să-și dorească să petreacă timp împreună cu persoana ale cărei însușiri sau comportamente le-au pus credințele sub semnul întrebării și să ajungă s-o cunoască mai bine, pentru că vor să înțeleagă unde s-au înșelat și care ar trebui să fie credința lor corectă.[16] Ei vor s-o întâlnească pe matematiciana genială sau pe directorul general negru și apoi să plece liniștiți și convinși că acum pricep mai bine cum stau lucrurile. Așadar, chiar dacă indivizii cu focus preventiv sunt ceva mai înclinați, în general, să-i evite pe membrii grupului de delimitare, ei sunt cei mai susceptibili să devină atenți atunci când se înșală în privința unui membru al grupului de delimitare și să încerce să-și corecteze atitudinea.

Focusul promotor și cel preventiv ne oferă posibilitatea de a trage câteva concluzii elocvente în privința unora dintre cele mai importante problematici sociale ale epocii în care trăim. Ce politici publice sociale ar trebui să schimbăm, în caz că ar trebui să schimbăm? Ce simt oamenii care dețin puterea în privința celor lipsiți de putere, dar care vor să aibă mai multă? Cum pot fi cetățenii convinși să voteze în număr mai mare și pentru cine (sau împotriva cui)? Cum ne vedem pe noi înșine și în ce măsură grupurile de care aparținem fac parte din „sinele" nostru? Cum îi tratăm pe oamenii care aparțin altor grupuri decât al nostru și cum putem depăși cu maximă eficacitate obstacolele din calea armoniei sociale, cum ar fi stereotipiile și prejudecățile? Ca să găsească răspunsuri la aceste întrebări, politicienii, activiștii și educatorii noștri n-ar fi rău să aibă permanent în vedere focusul motivațional.



# 8 | Identificarea și schimbarea focusului

Fără îndoială că, ajunși în acest punct, v-ați format deja o părere destul de clară despre ce tip de focus motivațional aveți, mai pronunțat promotor sau mai pronunțat preventiv. Dar cum puteți identifica motivația altcuiva, astfel încât să-i puteți repartiza persoanei respective sarcinile de muncă cele mai potrivite sau să vă puteți calibra la maximum de eficacitate conținutul și metoda de comunicare a mesajului transmis? Persoana în cauză ar putea fi soțul tău sau soția ta, subalternul tău, copilul tău, elevul sau studentul tău, alegătorii din circumscripția ta sau potențialii consumatorii care speri să-ți cumpere produsele. În majoritatea cazurilor, probabil că n-ar fi deloc practic să apelezi la chestionarele pe care noi cei de la MSC le folosim pentru a determina focusul motivațional. Așadar, o să-ți arătăm cum poți folosi date ca vârsta, mediul socio-cultural, valorile personale și ocupația, ca să faci estimări avizate și foarte apropiate de realitate.

Totodată, te vom învăța cum să detectezi indiciile edificatoare: subalternul tău e mai preocupat să urce pe scara ierarhică a firmei sau să nu-și piardă locul de muncă? Consumatorul vizat de tine se arată mai interesat de „floricele" care-ți iau ochii sau de fiabilitate și preț scăzut? Adolescentul tău pare să te asculte, când îi spui că e periculos să fumeze? Șeful tău cel reticent la orice idee de risc îți îmbrățișează ideile de inovare? Până și sporturile pe care le practicăm și expresiile pe care le folosim în conversațiile cotidiene revelează câte ceva despre felul în care funcționează motivația noastră.

E important să depistezi focusul dominant al auditoriului tău, pentru că pe oameni îi motivează mai bine promisiunile care *li se par lor potrivite*. Ei se lasă mai ușor convinși de argumentele și ideile exprimate în limbajul *lor* motivațional. Dar, ca să poți face acest lucru, trebuie să știi ce limbaj să folosești pentru fiecare persoană particulară sau auditoriu particular.

## Indicii date de vârstă

N-ai să te miri aflând că focusul promotor predomină mai ales în rândul tinerilor.[1] Tinerețea e o perioadă în care îți concentrezi atenția pe speranțele tale pentru viitor, pe ceea ce ai vrea, *la modul ideal*, să faci - nu te apasă cine știe ce responsabilități și încă mai crezi că poți face tot ce-ți pui în minte să faci. A, da, și mai crezi și că ești nemuritor. Ceea ce reprezintă, mai mult sau mai puțin, rețetă perfectă pentru o puternică motivație a promovării.

Pe măsură ce înaintăm în vârstă, motivația începe să ni se schimbe. Dintr-odată, avem de plătit rate la creditul pentru casă, dar și o casă de întreținut, plus copii pe care trebuie să-i creștem. (Că tot veni vorba de copii: proaspetele mămici alcătuiesc un grup deosebit de focusat pe prevenție. Lor le revine monumentala sarcină de a proteja, treaba lor cum, un bebeluș în totalitate vulnerabil și neștiutor, dar pornit cu încăpățânare să exploreze totul în jurul lui, de o lume plină de microbi, trepte abrupte, obiecte ascuțite și prize electrice. A fi mamă pentru prima oară înseamnă a fi neîncetat vigilentă.)

Cu cât îmbătrânim, cu atât ne dorim să păstrăm ceea ce avem deja – lucrurile pe care ne-am străduit din greu să le obținem. De asemenea, am trăit deja de atâtea ori experiența durerii și a pierderii, după ce viața ne-a pus de destule ori în situații dificile și a trebuit să ne izbim singuri cu capul de pragul de sus, ca să ne învățăm lecția. Ca urmare, suntem mai înclinați, odată cu vârsta, să abordăm problema scopurilor prin prisma unui focus motivațional preventiv.

Putem observa aceste diferențe legate de vârstă, în privința motivației, reflectate puternic în mediul profesional, unde satisfacția față de siguranța locului de muncă și orarul flexibil sunt predictori ai fidelității pentru angajații mai vârstnici, în timp ce ocaziile de perfecționare a abilităților și corelarea creșterilor salariale cu performanța accentuează devotamentul indivizilor cu vârste sub 30 de ani.[2]

## Indicii date de mediul cultural

Așa cum spuneam în capitolul precedent, americanii (și occidentalii în general) tind să aibă o viziune mai independentă asupra sinelui și, ca urmare, sunt mai pronunțat focusați pe promovare, când vine vorba de țelurile lor. Culturile din Asia și din America de Sud cultivă un sentiment mai accentuat al interdependenței și responsabilității față de grup, deci un focus mai pronunțat al prevenirii.

Chiar și în interiorul aceleiași țări pot exista regiuni cu norme culturale diferite: moduri diferite de a vedea lucrurile și de a proceda în atingerea unui scop. De exemplu, americanii din zona de nord-vest a coastei Pacificului (cum ar fi statele California de Nord, Washington și Oregon) sunt relativ mai puternic motivați de focusul promotor, pe când cei care trăiesc în Vestul Mijlociu sunt relativ mai aproape de focusul motivațional preventiv. Iar hispanicii sunt relativ mai puternic motivați preventiv decât alte grupuri etnice din America.[3]

Oriunde vom vedea oameni trăind în comunități strâns legate și respectând obiceiuri și cutume clar stabilite (și în foarte mare măsură acceptate) în privința modului de a proceda,

trebuie să ne așteptăm la un focus preventiv mai puternic decât media. Acolo unde există mai puține legături între oameni și unde, în principiu vorbind, „merge orice", trebuie să ne așteptăm să găsim un grad sporit de focus promotor.

## Indiciile date de cariera profesională și sporturile practicate

Indivizii cu focus promotor par să fie de la natură atrași de genuri diferite de carieră profesională decât indivizii cu focus preventiv. Cei mai degrabă motivați de prevenire sunt mai susceptibili să se angreneze în activități pe care psihologii organizaționali le numesc „convenționale și realiste", îndeplinind roluri de administratori, funcționari, contabili, tehnicieni și muncitori în fabrică. Acestea sunt ocupații pentru care e nevoie să cunoști bine regulile și reglementările, să fii capabil de o execuție atentă și să ai aplecare spre meticulozitate – genul de posturi în care atenția la detaliu este aceea care realmente îți aduce avantaje.

Indivizii cu focus promotor, în schimb, sunt mai susceptibili să urmeze cariere „artistice și iscoditoare", cum ar fi profesori de muzică, inventatori, copywriteri și consultanți. Acestea sunt slujbe mai puțin convenționale, în care ești răsplătit pentru o gândire creativă și inovatoare, accentul nefiind pus pe aspectele practice.

„Promotorii" și „preventivii" își aleg profesii diferite în parte pentru că sunt mânați de motivații diferite. Studiile sugerează că angajații cu focus preventiv evaluează gradul de atractivitate al unui post prin prisma siguranței locului de muncă, a condițiilor fizice de muncă și a câștigurilor salariale pe care le



oferă. Angajații cu focus promotor, în schimb, se preocupă mai mult de potențialul pentru dezvoltare personală, dezvoltarea abilităților și provocare ambițioasă pe care le permite un post.+

Deci dacă vrei să știi cum este motivată o anumită persoană, ocupația pe care o are îți oferă indicii prețioase. Dar ține minte să iei în calcul nu doar *genul de carieră* pe care și-a ales-o persoana respectivă, ci și *dacă se simte mulțumită* de alegerea făcută. Un contabil care se plânge tot timpul că slujba pe care o are nu-i dă suficientă libertate pentru a-și exprima adevăratele calități *nu este*, probabil, chiar atât de motivat preventiv pe cât ar sugera genul profesiei sale.

Interesant este că, exact la fel cum cerințele unei ocupații anume îți pot spune câte ceva despre personalitatea celui care ar alege să-și câștige existența în profesia respectivă, și natura unui sport particular îți poate spune o mulțime de lucruri despre cel care îl practică. Jucătorii de baschet și cei de fotbal, spre exemplu, sunt mai înclinați spre un focus promotor, în medie, decât jucătorii de tenis de câmp și gimnaștii. În gimnastică este crucial să ai o performanță impecabilă – *pierzi* puncte, dacă greșești. Jucătorii de tenis pot câștiga un punct dacă reușesc un as sau o lovitură razantă, dar trebuie să stea și concentrați pe evitarea greșelilor – orice ezitare, minge ieșită din teren sau replică anemică îi aduce puncte adversarului. Un sport care impune precizie și evitarea erorii este o atracție naturală pentru indivizii cu focus preventiv.

În baschet și în fotbal însă, victoria depinde de acumularea a cât mai multe puncte – poți să marchezi de câte ori ai ocazia, fără nicio limită, iar ideea generală este *să avansezi* iar și iar în terenul adversarului, țelul primordial fiind să presezi ca să câștigi ceva. Contează și o defensivă bună, dar în ultimă instanță trebuie să valorifici greșelile echipei cu care te

înfrunți – trebuie să dai gol după ce l-ai driblat pe fundașul celorlalți sau după ce ai interceptat mingea pasată între doi jucători adverși –, ca să marchezi puncte și să-ți adjudeci victoria. Ceea ce face ca jocul de fotbal și cel de baschet să fie perfect potrivite pentru indivizii cu focus promotor.

Există chiar dovezi care să indice că poziția ocupată într-o echipă spune și ea câte ceva despre focusul tău motivațional dominant. De exemplu, în cadrul unei echipe de fotbal, atacanții (cei care marchează de obicei goluri în poarta adversarilor) sunt mai pronunțat „promotori", din punct de vedere motivațional, decât fundașii apărători.[3]

## Indicii date de comportament, alegerile făcute și sentimente

Informațiile pe care vi le-am oferit până aici nu v-ar fi putut ajuta să vă dați seama dacă motivația dominantă a colegului nostru de Jon de la MSC ar fi diferită de cea a lui Ray, celălalt coleg al nostru de la MSC. Amândoi au cam aceeași vârstă (în jur de 40 de ani) și au aceeași ocupație (psihologi cercetători). Amândoi s-au născut și au crescut în Statele Unite, în partea de nord-est a țării. Cum putem realmente să-i deosebim pe Jon și Ray este în *modul* în care ei fac ceea ce fac: comportamentul lor de zi cu zi.

Dacă ai posibilitatea să-ți observi auditoriul-țintă (de pildă, un subaltern, soțul sau soția ta, copilul tău sau unul dintre elevii ori studenții tăi) în timp ce face ceva în această calitate, ar trebui să nu-ți fie deloc greu să stabilești dacă are un focus motivațional dominant promotor sau dominant preventiv. Uită-te pur și simplu după următoarele indicii comportamentale:



**Indivizii cu focus promotor:**

- **Lucrează repede.** Sunt dornici să-și atingă scopul *și* nerăbdători să treacă la ocazia următoare. Din această cauză, calitatea muncii lor ar putea avea de suferit.
- **Iau în considerare o grămadă de alternative.** Ceea ce îi face să fie excelenți în materie de generare a ideilor originale și a soluțiile creative la probleme. Pe de altă parte, îi face să fie reticenți la a se dedica unui singur mod de a rezolva ceva, ceea ce poate duce la tărăgăneală.
- **Sunt deschiși la noi ocazii favorabile.** Poți conta pe ei să zică „Da!" ocaziilor de câștig, chiar și celor riscante. A fi mereu dispus să accepți lucruri noi duce însă adeseori la solicitarea excesivă a resurselor de timp și energie.
- **Văd lucrurile în roz.** Or fi ei rapizi, dar nu neapărat și capabili să judece corect consumul de timp. Din cauză că planurile lor tind să fie „scenarii optimiste", li se întâmplă adeseori să subestimeze durata unei sarcini. (Optimismul lor se aplică și în cazul rezultatelor celorlalți. Ei sunt cei care vor spune: „Nu-ți face probleme, ai să te descurci perfect!")
- **Au nevoie de un feedback pozitiv și-și pierd elanul în absența lui.** Negativismul și îndoiala sunt inamicii motivației promotoare. Indivizii din această categorie se vor întoarce iar și iar spre tine după laudele de care au nevoie ca să nu-și piardă elanul.
- **Se simt ori fericiți, ori triști.** Oamenii cu focus promotor se simt veseli și încrezători atunci când lucrurile merg bine și se simt triști și descurajați atunci când nu merg bine. Se încurajează singuri imaginându-și cât de bine și de frumos va fi în viitor. În cursul suișurilor și

coborâșurilor normale ale existenței, ei sunt cei care vor vedea întotdeauna jumătatea plină a paharului.

**Indivizii cu focus preventiv:**

- **Muncesc încet și cu mare grijă.** Tentativele de a-i face să se miște mai repede vor fi întâmpinate fie cu indiferență, fie cu ostilitate. Pe ei îi interesează acuratețea, nu viteza; calitatea, nu cantitatea. Ei nu amână lucrurile, ci pornesc la treabă atunci când trebuie și fac ceea ce li se cere.
- **Sunt pregătiți.** Au analizat atent toate variantele, și-au imaginat toate obstacolele sau dezastrele posibile și sunt „pregătiți pentru ce e mai rău". („Promotorii" sunt responsabili cu „speratul că va ieși foarte bine".)
- **Sunt stresați de termenele-limită strânse.** E nevoie de timp, ca să analizezi fiecare detaliu și să te pregătești pentru toate lucrurile care ar putea merge prost. Atunci când nu are destul timp, „preventivul" se simte insuficient pregătit și își pierde cu ușurință capul.
- **Nu se abat de la metodele cunoscute și verificate.** Preferă de departe să procedeze așa cum au mai făcut-o și a ieșit bine. Dacă vrei să-i pui să aplice o metodă nouă, ai face bine să te pregătești cu dovezi indubitabile că aceasta funcționează și este necesară. Deviza lor în viață este „Nu te-apuca să repari ce nu-i stricat".
- **Se simt stingheriți dacă-i lauzi sau le ceri optimism.** *Vizibil* stingheriți. Și, chiar în fața dovezilor clare că nimic nu poate să le strice planurile, nu se vor simți cu adevărat relaxați decât după ce totul s-a terminat cu bine. Se vor feri de amicii lor cu focus promotor, înaintea unui examen sau a unei prezentări importante, de teamă să nu-i audă cum îi îmbărbătează: „Nu-ți mai face probleme. Ai să te descurci perfect!" Genul acesta de „sprijin" îi seacă tocmai de vigilența care le e atât de necesară ca să rămână motivați.
- **Se simt îngrijorați sau ușurați.** Indivizii cu motivație preventivă, și mai ales cei care au multe succese la activ, se simt de obicei nițel îngrijorați sau vag neliniștiți. Chiar și atunci când lucrurile merg bine, nu vor să-și piardă vigilența care pe ei îi ajută. Așadar, își închipuie ce ar putea merge prost, dacă nu sunt destul de atenți sau nu muncesc suficient. După un mare succes, se vor simți ușurați, ba chiar mulțumiți, pentru o vreme... dar nu mai mult. Curând, vor începe iar să fie neliniștiți la gândul a ce s-ar putea întâmpla dacă lasă garda jos. Nu se poate spune că ar vedea numai jumătatea goală a paharului, dar își închipuie cum ar fi să rămână gol, dacă ei nu se arată suficient de prevăzători.

## Indicii date de valorile morale și de exprimare

*Mai bine un câine viu, decât un leu mort* sau *Cine nu riscă, nu câștigă?* Expresiile pe care le folosim în conversațiile de zi cu zi și micile „perle de înțelepciune" pe care le împărtășim altora aruncă o rază de lumină asupra focusului nostru motivațional dominant.[6] Iată mai jos câteva proverbe și zicale care dezvăluie multe despre persoana care le folosește sau este de acord cu ele:

Proverbe ale prevenției

*Nu da vrabia din mână pe cioara de pe gard.*
(În traducere: Nu risca, dacă lucrurile stau mulțumitor în prezent.)

*Nu tot ce zboară se mănâncă.*
(În traducere: Nu face greșeala de a te lăsa păcălit de aparențe.)

*Nu-ți pune toate ouăle în același coș.*
(În traducere: Nu te lăsa descoperit în fața unui posibil dezastru.)

*Nu vinde pielea ursului din pădure.*
(În traducere: Nu fi peste măsură de încrezător sau de optimist.)

*Graba strică treaba.*
(În traducere: Nu te pripi. Fii atent și meticulos.)

**Zicale ale promovării**

*Floare la ureche!*
și (una dintre preferatele noastre)

*Pesimistul vede dificultatea din orice ocazie favorabilă; optimistul vedea ocazia favorabilă din orice dificultate.*
(În traducere: Fii optimist!)

*Mai bine mai târziu, decât niciodată.*
(În traducere: Nu-ți bate capul cu termene limită, când ai cu ce să te amuzi sau să-ți satisfaci curiozitatea în prezent. Chestie care „preventivilor" le dă fiori pe șira spinării!)

*Mergi la rupere.*
și
*Dă-o-ncolo de prudență!*
și
*Ori o fac de tot, ori n-o mai fac deloc!*
și (una dintre preferatele noastre)

*O corabie ancorată în port e în siguranță, dar nu pentru asta a fost construită.*
(În traducere: Merită să riști pentru un câștig mare.)

*Prada e a învingătorului.*
(În traducere: Foloasele vin atunci când câștigi.)



La un nivel mai general, putem vedea dovezi ale focusului promotor sau preventiv în valorile personale dragi inimii cuiva. Indivizii cu focus preventiv sunt foarte atașați de tradiție. Din punctul lor de vedere, conformarea – respectarea unor reguli de conduită agreate – este un lucru bun, și pun mare preț pe securitate (a lor, a propriei familii și a comunității din care fac parte). Și, din nou, *nu te-apuca să repari ce merge bine!* Ei se opun schimbării pentru că ar putea face ca lucrurile să meargă mai prost. Numai dacă se află în pericol vor lua în considerare schimbarea. Pentru ei, schimbarea trebuie să fie neapărat necesară, ca să accepte s-o îmbrățișeze.

Indivizii cu focus promotor pun mai mult preț pe a merge înainte, pe autonomie în alegerea direcției și pe experiențe inedite. (N-am pomenit și de *varietatea care e sarea și piperul vieții?* Și asta-i o zicală de-a „promotorilor".) Abia așteaptă schimbarea și sunt gata să schimbe rapid macazul – dacă li se oferă noi ocazii de a câștiga ceva. Ei știu că există și riscuri, dar, dacă se întrevede o șansă de progres real, se arată dispuși să-i acorde încredere „răului despre care nu știu nimic" – sau măcar să se îndoiască că ar fi chiar atât de rău!

## Schimbarea focusului, cel puțin temporar

Uneori, vrei nu numai să identifici focusul cuiva – vrei și să-l *schimbi*. Acest lucru are loc atunci când sarcina de îndeplinit are șanse maxime de reușită în condițiile unuia din cele două focusuri posibile, promotor sau preventiv, pentru că atuurile acestuia se potrivesc cel mai bine cu ceea ce cere sarcina respectivă. Nu-i destul doar să identifici focusul cuiva – și cu-atât mai puțin să-l lași așa cum este, dacă nu se potrivește cu sarcina sau situația curentă. Imaginează-ți, de pildă, că vrei

ca un angajat de-al tău să genereze idei creative, dar ai observat că e mai precaut decât mama prevederii, deci nu i-ar strica, probabil, un pic de focus promotor ca să rezolve sarcina primită, în loc să rămână calat pe modul preventiv. Sau, alt exemplu, ai vrea ca nevasta ta cea veșnic optimistă și dansând pe nori să ia mult mai în serios problema bugetului familiei și a situației voastre financiare, deci n-ar fi rău să-și mute un pic focusul în zona preventivă. Ori poate că ai un produs axat pe motivația prevenirii, foarte bun și atractiv (cum ar fi o poliță de asigurare), dar grupul-țintă căruia trebuie să i te adresezi e format din tineri care-și închipuie că n-or să moară niciodată.

Avem o veste bună: oamenii pot fi cu ușurință determinați să treacă de la un tip de focus la celălalt – cel puțin temporar. Și s-ar putea să nu fie nevoie decât de o schimbare temporară, pentru ca ei să ia o decizie sau să finalizeze o sarcină cu focusul optim. De asemenea, poți folosi aceleași metode prezentate în continuare și pentru a-ți modifica *propriul* focus, atunci când ai sentimentul că motivația ta dominantă nu-ți aduce rezultatele dorite. Cu cât exersezi aplicarea lor, cu atât ți se va părea mai firesc, la fel ca o reacție automată, să te uiți la lumea în care trăiești dintr-o perspectivă care este diferită de prisma prin care vezi lucrurile de obicei.

## Ce se va întâmpla dacă fac asta?

Poate cel mai simplu și direct mod de a-ți schimba focusul motivațional – sau de a-l schimba pe al altcuiva – este să te gândești la ce se va întâmpla ca urmare a faptului că faci un anume lucru sau alegi o anumită variantă, dintre cele care-ți stau în față – să te gândești la rezultatele specifice concrete. Ca să adopte un focus promotor, cineva trebuie să se concentreze



pe ceea ce are *de câștigat* dintr-o situație particulară. În cadrul experimentelor, le-am cerut participanților să se gândească la ce ar putea obține dacă aleg o cană sau, alternativ, dacă aleg un pix (ca mod antrenant de a face o alegere într-un studiu de marketing pe tema preferințelor) sau le-am spus că vor avea ocazia să facă ceva distractiv – cum ar fi să joace Roata Norocului – dacă execută conștiincios o sarcină, ca să-i canalizăm eficient către un focus promotor.

Așadar, dacă nevasta ta se străduiește să-și adune tot curajul pentru a accepta o ofertă de angajare, dar își face nițel griji la ideea de a-și lăsa postul actual pentru ceva mai puțin familiar și, ca atare, mai riscant, ar trebui să încerce să se concentreze pe sporul la salariu, pe gradul mai mare de libertate creativă și pe ocaziile favorabile incitante care vor veni odată cu noua slujbă. Cu cât se gândește mai deliberat la ce are de câștigat, cu atât va deveni mai focusată pe motivația promotoare și cu atât îi va fi mai confortabil psihic să se avânte în necunoscut.

Pentru adoptarea unui focus preventiv, pe de altă parte, persoana în cauză trebuie să se gândească la ce ar putea pierde dacă nu acționează sau dacă nu face o alegere oarecare. Noi le-am stimulat participanților focusul preventiv cerându-le să se gândească la ce ar avea de pierdut dacă nu aleg cana sau, alternativ, dacă nu aleg pixul (ca mod vigilent de a face o alegere) sau spunându-le că va trebui să facă ceva anost – cum ar fi corectarea unui text scris –, dacă nu se achită bine de o sarcină. (Ne dăm seama că nu sună deloc distractiv, dar nici n-am afirmat vreo clipă că focusul preventiv ar fi amuzant. Pur și simplu foarte eficace, în felul lui.)

Imaginează-ți, de exemplu, că soțul tău tot amână de ceva timp să facă niște mici reparații prin casă și nu i-ar strica nițică motivație preventivă, ca să se urnească la treabă. El ar trebui să nu se mai gândească la meciurile de duminică pe care le-ar

putea vedea, ci să stea un pic și să cugete la ce ar putea să se întâmple rău, dacă nu-și găsește timp pentru reparațiile cu pricina. El trebuie să se gândească la cât s-ar deprecia casa pe piața imobiliară (și, ca atare, ca garanție la un eventual credit ipotecar), la riscul ca apa infiltrată din rigola înfundată să roadă din fundație, la câți bani ați ajuns să risipiți pentru a încălzi niște suprafețe prost izolate. Cât ai zice pește, ai să-l vezi cu pistolul de lipit cu silicon în mână, gata să apere cu maximă vigilență căminul vostru (și portmoneul tău) de frigul tăios al iernii.

## Fă o listă

Focusul promotor poate fi indus și cerându-i celui în cauză să facă o listă – sau să aleagă dintr-o listă – lucrurile pozitive ce i s-ar putea întâmpla într-un context relevant. Spre exemplu, e mai probabil să fii focusat promotor în timp ce-ți planifici concediul, dacă ți se cere să faci o listă cu toate lucrurile extrem de plăcute pe care ai vrea să le poți face în concediu (de exemplu: să încerci niște feluri de mâncare delicioase, să dormi pe săturate, să lenevești cu o carte în față pe plajă). Dacă, pe de altă parte, înșirui lucrurile negative pe care ai vrea să le eviți în mod activ pe durata concediului (de exemplu: o notă de plată excesiv de piperată, probleme gastrointestinale), vei fi mult mai preventiv în focusul motivațional cu care-ți planifici concediul.[8]

Aceasta este o strategie pe care una dintre noi (Grant Halvorson) o folosește efectiv cu multe ocazii, ca să-și mute focusul. Iată cum explică ea chestiunea:

Eu sunt foarte bine focusată promotor în ce privește munca mea, dar acasă am tendința să intru *complet* în modul preventiv. Grație educației stricte nemțești pe care am primit-o și faptului că sunt eu însămi mamă a doi copii mici, de obicei îmi privesc viața personală ca pe un lung șir de obligații și responsabilități. După nașterea primului copil, am început să văd primejdii pândind la tot pasul – brusc, lumea devenise plină de microbi, animale de pradă și obiecte ascuțite – și așa a rămas de-atunci încoace. Așa că, pentru mine, era greu să mă mai bucur din plin de unele lucruri, cum ar fi o vacanță în străinătate. (*Dacă li se face rău copiilor în avion? Dacă o să-i afecteze diferența de fus orar? Ce medicamente antialergice ar trebui să le dau? Dacă se plictisesc și încep să ne scoată din minți?*)

Ajunsesem într-un punct în care mi-era absolut imposibil să mă simt relaxată și să fac ceva, oricât de mic, doar pentru propria-mi plăcere – era clar că trebuie neapărat să-mi regăsesc focusul promotor. Acum, când eu și soțul meu ne gândim să plecăm undeva în călătorie, mă forțez singură, la propriu, să scriu pe hârtie toate motivele pentru care călătoria aceea va fi o experiență minunată – lucrurile pe care vom putea să le facem, locurile noi și interesante pe care vom putea să le vedem, prietenii și rudele cu care ne vom putea întâlni, ca să petrecem momente frumoase împreună. Când simt că încep iar să-mi fac probleme în privința răului de avion și a disponibilității unor farmacii cu program non-stop, recitesc lista și vizualizez în minte tot ce voi avea *de câștigat*, plecând în această aventură. Și dintr-odată, aștept cu nerăbdare să plecăm și nu-mi mai fac atâtea griji că nu vor merge toate perfect.

## Reflectează la trecut sau la viitor

În ultimii câțiva ani, cel mai frecvent mod de manipulare a focusului motivațional în laboratorul de cercetare psihologică a fost prin a le cere participanților la studiu să scrie un paragraf

sau două despre speranțele și aspirațiile lor (idealurilor lor promotoare) sau despre îndatoririle și obligațiile lor (necesarele lor preventive). Când scrii despre lucrurile la care visezi (sau te gândești pur și simplu la ele) - să-ți întâlnești sufletul-pereche, de exemplu, să-ți cumperi o casă de vacanță în Caraibe sau să scrii un roman demn de premiul Nobel –, te apropii mai mult de un focus dominant promotor. Când scrii despre responsabilitățile tale - să le oferi copiilor tăi toate condițiile, să economisești bani pentru bătrânețe sau să dai câte ceva înapoi comunității în care trăiești –, te muți mai aproape de un focus preventiv.

Această metodă funcționează la fel de bine, indiferent dacă scrii despre viitor (adică despre țelurile la care aspiri) sau despre trecut (adică momente în care ai reușit să-ți atingi scopurile). Dacă ești genul de persoană care ține un jurnal personal și simți că ai avea nevoie de mai multă promovare sau de mai multă prevenție în viața ta, poți cu cea mai mare ușurință să scrii cu regularitate câte un paragraf sau două despre visurile sau despre îndatoririle tale – în timp, acest lucru te va ajuta să te treci aproape automat la focusul motivațional dominant pe care vrei să-l adopți.

De asemenea, este o metodă perfectă pe care profesorii pot s-o folosească la clasă. Atunci când materia predată necesită o abordare creativă (la o lecție de artă dramatică, să zicem, la una de pictură sau la una de compoziție literară), faptul că le ceri elevilor tăi să se gândească la aspirațiile lor îi va determina să adopte un focus promotor mai propice creativității. Dacă, însă, e nevoie de atenție maximă și acuratețe (cum ar fi, de exemplu, la orele de matematică sau de științe exacte), faptul că elevilor li se cere să se gândească la responsabilitățile lor va stimula un focus preventiv sârguincios – și mult mai puține explozii în laboratorul de chimie.



## Așază lucrurile într-un cadru adecvat

Una dintre primele metode de manipulare a focusului motivațional pe care noi le-am elaborat este ceea ce numim *încadrarea sarcinii*. Ideea de bază este să le ceri oamenilor să facă exact același lucru, cum ar fi să rezolve un joc de puzzle, dar modificând în mod subtil ceea ce cred ei că înseamnă „performanță bună". Pentru a-i aduce într-un punct de focus promotor, le spui că, dacă au o performanță bună, vor câștiga ceva. Dacă, să zicem, îi plătești cu patru dolari ca să participe la experiment, atunci le spui că vor câștiga un dolar în plus pentru o performanță bună. Pentru a-i aduce într-o stare de focus preventiv, în schimb, îi plătești cu cinci dolari ca să participe la experiment și le spui că vor *pierde* un dolar, dacă nu au o performanță bună. Precum am mai spus deja în această carte, rezultatele concrete în acest caz sunt practic *aceleași*: o performanță bună înseamnă să te alegi cu cinci dolari, iar o performanță slabă, să te alegi cu numai patru dolari. Trucul constă în modul diferit de încadrare a acestor rezultate identice.

Poți folosi genul acesta de încadrare cu aproape orice, doar „ajustând" puțin stimulentele. Copiii care și-au făcut silitori temele vor merge în excursia de sâmbătă (promovare) – sau toată lumea din clasă merge în excursia de sâmbătă, mai puțin copiii care nu și-au făcut temele (prevenție). Angajații vor primi ceva special (bonus la salariu; privilegii) pentru că au îndeplinit un obiectiv de performanță (promovare) – sau pierd avantajul respectiv, pentru că n-au îndeplinit obiectivul (prevenție). Atunci când îndeplinirea unui criteriu anume este considerată egală cu obținerea unui câștig, ia naștere un focus promoțional. Atunci când neîndeplinirea aceluiași criteriu este văzută ca eșecul în a evita o pierdere, se creează un focus preventiv.

## Valorifică un sine diferit

Așa cum spuneam mai devreme, oamenii care se consideră persoane independente au tendința să fie focusați promotor, pe când cei care se văd interdependenți sunt mai înclinați spre focusul preventiv. Date fiind aceste premise, poți modifica sentimentul de sine al cuiva – și, ca urmare, focusul dominant al motivației sale – într-o mare varietate de moduri. Când oamenii muncesc individual la un proiect, vor fi mai înclinați să se simtă independenți (și mai focusați promotor), dar atunci când lucrează în echipă se vor simți (și vor fi) interdependenți (și mai focusați preventiv). De fapt, doar prin vizualizarea unor imagini cu persoane singure sau în grup (echipe sportive, de exemplu, sau poze de familie), se pot activa perspective diferite asupra sinelui.[9]

De exemplu, subiecții unui studiu care au vizionat reclama la o marcă de pantofi de sport, în care imaginile se refereau la sporturi individuale (maraton, inot, golf, ciclism), au devenit mai „promotori" din punctul de vedere al focusului motivațional, și, ca urmare, au preferat varianta care susținea că pantofii cu pricina „cresc capacitatea de alergare", în defavoarea variantei care susținea că îi ajută „să evite oboseala alergatului". Cei care au văzut o reclamă cu imagini ale unor sporturi de echipă (fotbal, baschet, baseball, fotbal american) au devenit mai „preventivi" și au preferat reclama care se lăuda că evită oboseala, în dauna celei care spunea că stimulează rezistența.[10]

Așadar, dacă vrei ca angajații tăi, elevii tăi sau clienții tăi să adopte un mod promotor de a vedea lucrurile, pune accentul pe individ și individualitate: *Poți* să-ți atingi scopurile. *Poți* să iei o notă bună. *Poți* obține avantaje de la acest produs. Dacă, însă, se impune un focus preventiv, vorbește-le despre ceea ce au de făcut în termenii colectivului din care fac parte: *Putem* să ne atingem scopurile, dacă *ne străduim împreună*. *Toți puteți* să luați o notă bună. *Familia ta* poate obține avantaje de la acest produs.

Trecerea de la „eu/tu" la „noi/voi", în limbaj și imagine, este unul dintre cele mai facile moduri de a determina modificarea de focus pe care o urmărești.

## Modelele contează

Mama ta e cumva chintesența motivației preventive, întotdeauna perfect organizată și având totul sub control, și avertizându-te tot timpul să te păzești de pericolele care te pândesc... mă rog, de peste tot? Fratele tău e un zăpăcit nebun care adoră riscul, și într-o vară a traversat toată Europa cu rucsacul în spinare, având doar o sută de euro în buzunar și un zâmbet larg pe față? Dacă printre cei dragi ție se numără cineva cu un focus motivațional foarte puternic, studiile arată că *simplul fapt de a te gândi la persoana respectivă* este suficient ca să-ți mute și ție focusul în aceeași direcție.[11] Iar dacă nu cunoști pe nimeni, personal, care să se potrivească motivației dorite, încearcă să te gândești la un personaj celebru sau la un model de urmat.

**Celebrități cu focus dominant promotor**

Sir Richard Branson – fondatorul companiilor Virgin Records, Virgin Airlines și Virgin Galactic, ajuns miliardar prin forțe proprii și deținătorul a multiple recorduri pentru cele mai rapide călătorii pe calea aerului.

Evel Knievel – motociclist temerar și deținătorul recordului mondial, conform *Guinness Book of World Records*, pentru cele mai multe oase rupte în timpul vieții.

Muhammad Ali – campion de box la categoria grea, activist social, protestatar vocal împotriva Războiului din Vietnam și Sportiv al Secolului în clasamentul publicației *Sports Illustrated*; supranumit „cel mai mare".

**Celebrități cu focus dominant preventiv**

Martha Stewart – autoare de cărți, designer, teleastă și, conform autocaracterizării, „maniacă a perfecționismului".

Fred Astaire – dansator de renume mondial, coregraf și actor, cunoscut îndeosebi pentru tehnica perfectă, grația, precizia și perseverența neobosită cu care insista să repete frecvent și să reia scenele la filmări.

Margaret Thatcher – cea mai longevivă (și singura de sex feminin) deținătoare a funcției de prim-ministru al Marii Britanii din secolul XX și idol al conservatorilor și militariștilor; supranumită „Doamna de Fier".

## Mottourile contează

Exact la fel cum proverbele spun cât ceva despre oamenii care le sunt autori și apoi le folosesc, sloganurile și mottourile pot dezvălui multe lucruri despre grupurile sau organizațiile pe care le reprezintă. Familia Medici, de pildă, a bogaților și influenților bancheri florentini care au condus Italia timp de aproape trei secole, avea un motto deosebit de nimerit: „Bani pentru putere și putere pentru a păzi banii". Mottoul pușcașilor marini americani, *Semper fidelis*, adică „Întotdeauna credincios", este un memento al devotamentului pe care ei îl au unul față de celălalt, față de corpul militar din care fac parte și față de țara lor. Mottoul publicației *The New York Times*, „All the News That's Fit to Print" („Toate știrile ce se pot tipări"), era menit, în viziunea fondatorului ziarului, Adolph S. Ochs, să



transmită angajamentul lui de a transmite în mod imparțial știrile zilei. Iar mottoul neoficial al companiei Google, „Don't Be Evil" („Nu fi rău"), le reamintește conducătorilor firmei, ca și angajaților, că nu trebuie să urmărească maximizarea profitului pe termen scurt în dauna binelui public.

Poți influența focusul motivațional *colectiv* al grupului tău, al echipei tale sau al organizației pentru care lucrezi, prin mottourile pe care le alegi ca reprezentative pentru valorile și filosofia colectivului respectiv. Chiar dacă o echipă va porni la drum cu membri care adoptă o mare varietate de puncte de vedere, în timp ei au tendința să adopte ceea ce psihologii numesc *realitate comună* – un mod de a privi și de a face lucrurile, agreat de toți, care este fie focusat promotor, fie focusat preventiv.[12]

Studiile arată că oamenii devin în mai mare măsură „promotori", din punctul de vedere al focusului motivațional, atunci când li se spune că mottoul grupului căruia i se alătură este „Dacă vrei, poți", dar înclină mai mult spre focusul preventiv, atunci când li se spune că mottoul este „Mai bine să previi, decât să tratezi".[13] Așadar, alegerea sloganului nimerit poate fi un mod foarte eficace de a-ți aduce grupul la același numitor motivațional.

**Mottouri cu focus promotor**

*Fortune Favors the Bold* (din latină: *Audentes fortuna juvat* – Norocul îi iubește pe cei curajoși)
— Unitatea de aviație militară 366, Statele Unite

*Forward* (Înainte)
— Colegiul Churchill, Cambridge

*Mai repede, mai sus, mai puternic* (din latină: *Altius, citius, fortius*)
— Olimpiadele sportive

*Rethink Possible* (Regândire posibilă)
— AT&T

**Mottouri cu focus preventiv**

*Roadele studiului sunt caracterul și purtarea corectă*
— Universitatea Mumbai

*The Buck Stops Here* (Responsabilitatea se oprește aici)
— Președintele Harry Truman

*Fii pregătit*
— Organizația Cercetașilor Americani

*Să nu se mai întâmple niciodată*
— Liga pentru Apărarea Evreilor

În prima parte a cărții *Focus*, ai aflat care sunt deosebirile dintre a avea un focus motivațional promotor și unul preventiv. Ai aflat că focusul care ne caracterizează influențează toate laturile personalității noastre – ce anume ne atrage și ne menține atenția, ce ne amintim, ce simțim – și tot ceea ce facem – felul în care muncim, iubim, ne comportăm ca părinți, luăm decizii și interacționăm cu alți oameni. Cunoașterea și înțelegerea focusului te ajută să recunoști, la tine și la alții, atuurile și slăbiciunile motivaționale, și să știi ce anume te va face, pe tine și pe alții, să dați tot ce aveți mai bun în voi. De asemenea, ai aflat cum să „diagnostichezi" focusul promotor sau pe cel preventiv la propria persoană și la alții. Și ai aflat cum se poate modifica, la nevoie, focusul cuiva, inclusiv cel al propriei persoane.

În partea a doua a cărții îți vom arăta cum să folosești toate aceste cunoștințe ca să fii un *influențator* eficace. Vei putea să alcătuiești un mesaj sau să încadrezi o sarcină în așa fel încât să insufli entuziasm, să atragi implicare și să convingi, stăpânind meșteșugul subtil al exprimării în limbajul motivațional al auditoriului căruia i te adresezi.



# Partea a doua | Concordanța motivațională

# 9 Concordanța e cea care contează

Colegii noștri de la MSC despre care am mai vorbit, Jon și Ray, se pregătesc pentru un termen-limită extrem de important. Amândoi și-au depus la Fundația Națională pentru Știință un dosar de finanțare a cercetării. Întocmirea tuturor hârtiilor necesare presupune o muncă atât de asiduă, încât, prin comparație, completarea declarațiilor anuale de venit pare o joacă de copii. Ca să duci până la capăt un asemenea demers complex și anevoios, *trebuie să fii motivat, nu glumă!* Dar nu este o situație în care vreun tip anume de motivație să se potrivească mai bine cu sarcina în cauză (așa cum arătam în capitolul 8). La fel de bine merge un focus promotor, ca și unul preventiv. Ce contează e ca motivația să fie puternică. Bun, deci ce ar trebui să le spunem lui Jon și Ray, ca să le întărim motivația și să-și ducă treaba la bun sfârșit? Precum veți vedea în exemplele cu care sunt presărate capitolele următoare ale cărții, poți motiva pe cineva – să aibă o performanță mai bună, să-și dorească un anumit produs sau să adopte o idee ori o convingere – cu *mult mai multă* eficacitate, dacă îți „croiești" mesajul în așa fel încât să concorde cu focusul motivațional al persoanei respective. Știm deja că genul de încurajare care „concordă" pentru Ray nu va „concorda" pentru Jon. Dar cum anume, mai exact, poți crea această *concordanță*?

## Să le dai ce-și doresc și asta-i tot?

Noțiunea de „concordanță" cu care suntem cel mai bine familiarizați este dată probabil de potrivirea dintre lucrurile pe

care și le dorește cineva sau de care are nevoie, și ceea ce crede persoana respectivă că-i poate oferi o idee, o acțiune sau un produs. (Pentru Jon și Ray, cererea de finanțare din partea Fundației pentru Știință „concordă" cu nevoia lor foarte reală și presantă de fonduri destinate cercetării.) Specialiștii în marketing ne spun, bineînțeles, povești menite să influențeze aceste convingeri ale noastre, dirijându-ne către produsele cărora ei le fac reclamă. De exemplu, hipsterii cu idei liberale își vor dori să conducă un Prius pentru că povestea acestui automobil spune „Sunt deștept și eco-conștient" – și cam asta își doresc să fie, în esență, hipsterii liberali. Părinții anxioși vor cumpăra un Volvo, drept primă mașină pe care s-o conducă fiica lor adolescentă, pentru că povestea mărcii Volvo spune: „Eu pun siguranța înainte de toate, când vine vorba de copilul meu" – și exact asta încearcă să facă părinții grijulii.

Studiile noastre sugerează însă că noțiunea de *concordanță motivațională* este ceva mai subtilă decât, pur și simplu, „dă-le ce vor" sau „potrivește-ți produsul după trebuințele lor". Foarte simplu spus, concordanța motivațională are loc atunci când faci să se potrivească nu doar ceea ce-și doresc oamenii cu ceea ce obțin, ci și ceea ce își doresc cu *modul* în care procedează pentru a obține lucrul respectiv – *modul în care își ating obiectivele*.[3]

De exemplu, poți să slăbești mâncând mai puțin *sau* făcând mai multă mișcare. Poți să-ți îndeplinești visurile legate de pensionare asumându-ți riscuri *sau* ferindu-te de ele ca de ciumă. Poți face o impresie bună spunând mai multe *sau* spunând mai puține. Oamenii categoric au preferințe legate de modul în care fac anumite lucruri – legate de *proces*, nu doar de finalitatea lui – și aceste preferințe sunt determinate de tipul motivației lor: promotoare sau preventivă. Resimțim o concordanță motivațională atunci când focusul nostru motivațional actual este *susținut* sau *sprijinit* de mijloacele pe care le folosim – *maniera* în care luăm deciziile, *genul* de informație pe care o luăm în considerare, *strategia* particulară pe care o adoptăm în vederea atingerii unui scop. Prin urmare, Jon trebuie să abordeze problema cererii de finanțare într-un mod care să-i susțină motivația axată pe prevenire – care să-i mențină sau să-i sporească *vigilența* naturală. Ray, pe de altă parte, are nevoie de o abordare care să conlucreze cu motivația lui axată pe promovare, accentuându-i *zelul* natural.

Influențatorii sunt obișnuiți să ia tot timpul în considerare ce anume își doresc oamenii, dar au tendința să scape din vedere faptul că oamenii au preferințe și în privința modului în care obțin ceea ce-și doresc – iar aceste preferințe pot fi tot atât de puternice motivațional ca dorința de a-și atinge scopurile în sine. Atunci când are loc concordanța motivațională, oamenii ne spun că *li se pare în regulă* și că se simt mai implicați în ceea ce fac. Faptul că totul ți se pare în regulă și că te simți mai implicat duce, mai departe, la o creștere a valorii percepute.[4] Dacă Jon și Ray resimt o stare de concordanță, vor fi mai motivați să-și termine la timp dosarele de finanțare – și, pentru că vor fi mai puternic implicați în acest proces, vor prețui mai mult activitatea de întocmire a documentației și rezultatele lor vor fi superioare calitativ.

Când oamenii se gândesc la produsul tău sau la ideea ta și resimt o stare de concordanță motivațională, vor fi mai atrași de acel produs sau de acea idee, vor avea mai multă încredere în impresiile lor și vor fi dispuși să plătească mai mult sau să depună un efort mai mare pentru produsul sau ideea în cauză.[5] Vor avea încredere că detergentul tău de rufe (sau candidatul în alegeri sau campania de vânzări) le va oferi satisfacția promisă, comparativ cu celelalte produse concurente de pe piață. Când resimt o concordanță motivațională, ascultându-te cum descrii o sarcină sau dându-le feedback, vor percepe în mai

mare măsură că sunt tratați cinstit și corect, vor fi mai implicați și vor munci cu mai multă eficiență.

Precum vei vedea, adaptarea personalizată pentru care pledăm noi aici poate fi incredibil de subtilă. De exemplu, dacă ai vrea să le vinzi câte o mașină lui Ray și lui Jon, primului trebuie să-i vorbești despre „consumul pe kilometru mai bun", dat fiind focusul promotor ce-l caracterizează, pe când lui Jon cel focusat preventiv trebuie să-i povestești despre „cheltuielile mai mici cu benzina". Lui Ray trebuie să-i atragi atenția asupra atributelor „bonus" pe care le va obține dacă alege „ediția limitată" (la urma urmei, el își dorește tot ce e mai bun și mai nou!), dar în fața lui Jon trebuie să scoți în evidență ce mare „greșeală" ar face dacă *nu* ar cumpăra-o (dat fiind că nu vrea să comită greșeala de a cumpăra un produs inferior). Dacă ți se pare că aceste diferențe nu contează prea mult – în fond, ce mare lucru, nu diferă decât cuvintele pe care alegi să le spui –, te înșeli profund.

Se prea poate ca lucrul cu care *se aleg în final* clienții să fie fix același – foarte posibil ca Ray și Jon să plece de la concesionar cu două mașini identice. Dar felul în care ei ajung să cumpere aceste mașini – prin intermediul strategiei cu focus promotor de valorificare a ocaziilor de-a obține ceva bun (de exemplu, consum pe kilometru mai bun sau opțiuni suplimentare) sau prin intermediul strategiei de a evita ceva prost (de exemplu, cheltuieli mari cu benzina sau un produs inferior) – este motivațional de la un cap la altul! Cheia creării unei concordanțe constă în a ști care variantă va fi eficace pentru angajatul tău, copilul tău, studentul tău sau clientul tău, în ceea ce privește mesajul anume pe care vrei să-l transmiți sau produsul pe care vrei să-l vinzi.

În acest capitol vom descrie mecanismele de bază ale creării unei concordanțe motivaționale și-ți vom arăta cum să previzionezi când anume și de ce va avea loc. Hai să începem cu unul dintre exemplele noastre preferate în ce privește eficacitatea



concordanței – și anume marketingul paharului pentru vin marca Riedel.

## Dacă paharul se potrivește, bea cu el!

În bestsellerul său extrem de convingător intitulat *Toți marketerii sunt niște mincinoși*, Seth Godin arată de ce succesul mărcii Riedel stă în geniul poveștii pe care o spune și în ce fel această poveste schimbă experiența trăită de consumator. Până la urmă, e o poveste despre importanța vitală a *mijloacelor*.

Motivația din spatele dorinței de a bea un vin bun are un focus promotor: e vorba despre plăcere, rafinament și statut social. Nimeni n-a dat vreodată o sută de dolari pe o sticlă de vin, ca să se simtă *mai în siguranță* atunci când o bea sau pentru că raportul calitate-preț e destul de bun. Există și unele dovezi, chiar foarte convingătoare, care arată că, în cadrul unui test orb, majoritatea oamenilor practic nici nu sesizează vreo diferență între vinurile scumpe și cele ieftine. Ceea ce nu-i împiedică însă pe unii oameni (cu focus promotor) să-și *dorească* vinuri scumpe, pentru că, undeva în adâncul sufletului lor, continuă să fie convinși că vinul bun *trebuie* să coste mai mult și întotdeauna *va costa* mai mult – doar de-asta e un produs de lux – și, ca atare, vor să bea un vin mai scump. Așadar, faptul că-ți vinzi sticla de vin cu o sută de dolari, în loc s-o vinzi cu zece, e un exemplu de situație în care ții cont de convingerile oamenilor și de situație în care faci să concorde un produs cu ceea ce își doresc oamenii.

Paharul din care tu bei acel vin, pe de altă parte, nu ține atât de *ceea ce* îți dorești, cât de *felul* în care consumi produsul respectiv. *Ți se pare în regulă* să bei un vin scump dintr-un pahar Riedel care costă 20 de dolari bucata, pentru că pare modul

potrivit de a transporta licoarea nobilă, care atestă un statut social ridicat, dinspre sticlă spre buzele tale. A bea din cel mai bun pahar susține scopul de a gusta cel mai bun vin, ceea ce dă naștere la concordanță – o concordanță care se traduce prin a face din întreaga experiență gustativă un gest și mai valoros.

Într-adevăr cunoscătorii într-ale vinurilor se jură că vinul are efectiv un gust mai bun când e băut dintr-un pahar Riedel, în ciuda faptului că testele desfășurate științific atestă absența oricărei diferențe între un pahar Riedel și echivalentul său la preț de un dolar. Dar, așa cum subliniază Godin, chiar dacă diferența dintre pahare nu este reală, diferența din punctul de vedere al valorii pentru client, așa cum o declară acesta, este cât se poate de reală. Ceea ce nici Godin, nici cei de la Riedel probabil nu-și dau seama este însă că n-avem de-a face aici cu „vorbe de clacă" – valoarea efectiv resimțită de consumator în privința vinului *este* sporită, datorită concordanței motivaționale.

## Sentimentul de concordanță

Așa cum arătam mai devreme, esența percepției de concordanță este să fii în stare să-ți urmărești scopurile într-un mod care *să susțină* (și nu *să dea peste cap*) motivația promovării sau cea a prevenirii. Cu alte cuvinte, este esențial să faci lucrurile așa cum vrei tu să le faci, dat fiind modul în care te simți motivat. Să fii *dornic* să faci ceva (de exemplu: să fii îndrăzneț și optimist, să fii rapid, să-ți asumi riscuri) înseamnă concordanță cu motivația promovării. Atunci când faci lucrurile cu îndrăzneală, ai mai multe șanse să câștigi, plus că nu închizi ușa în fața ocaziilor favorabile pentru a înainta spre scopul urmărit. Să fii *vigilent* (de exemplu: să fii prudent, să fii exact și precis, să eviți greșelile) înseamnă concordanță cu motivația prevenirii. Atunci când faci lucrurile cu atenție, ești mai în măsură să eviți pierderile și riști mai puțin să comiți greșeli.

Când îi întrebăm pe oameni cum se simte concordanța din punctul lor de vedere – ce fel de experiență reprezintă –, răspunsul lor este, și nu avem nicio îndoială asupra sincerității lui, că, pur și simplu, li se pare *în regulă*. A simți că ceva este „în regulă", apropo, nu se identifică nicidecum cu senzația de „plăcere". Tot ce se poate ca, pentru unii oameni, să fie o senzație *plăcută*, dacă-și imaginează viața în tonuri trandafirii – dar pentru cineva cu focus preventiv, o asemenea gândire este periculos de naivă, deci *greșită* și *nepotrivită*. În schimb, i se va părea în regulă să se pregătească metodic pentru variantele cele mai pesimiste („scenariul cel mai prost"), în ciuda faptului că nu e deloc o plăcere să gândești în acest fel.

(Unul dintre cele mai iritante lucruri cărora indivizii cu focus preventiv sunt nevoiți să le facă față este să li se spună constant că precis le place să vadă totul în negru și să despice firul în patru, din moment ce asta fac mereu! Hai să ne lămurim: nu le face nicio plăcere, dar așa li se pare *în regulă*. Iar percepția că așa e corect contează foarte mult, pentru că, știind că și-au luat toate măsurile de precauție, pot avea sentimentul de satisfacție pe care ți-l dă conștiința eficacității.)

## Două căi spre convingere

Atunci când oamenii simt că „e în regulă", vor fi în mai mare măsură convinși de mesajul pe care-l transmiți – indiferent dacă le ceri să cumpere pasta de dinți pe care o vinzi tu, să-și facă temele sau să accepte faptul că fișa de descriere a postului lor trebuie modificată. Dar cum anume, mai exact, se poate

traduce sentimentul acesta într-un demers mai eficient de convingere? Conform studiilor, concordanța motivațională îți influențează atitudinea față de o idee sau față de un produs, prin intermediul a două mecanisme diferite, în funcție de *importanța* pe care acea idee sau acel produs o au pentru tine.

## Atunci când chiar contează

Când mesajul se referă la ceva care *este* important – un lucru extrem de relevant pentru tine, personal – sentimentul că așa-i corect, izvorât din concordanța motivațională, influențează efectul persuasiv prin aceea că *îți sporește încrederea în propria ta judecată.* Ca atare, intensifică reacția ta (făcând-o să fie mai pozitivă sau mai negativă, după caz) la ceea ce vezi și auzi. Astfel, sentimentul tău inițial sau părerea ta inițială devin și mai puternice. În schimb, când simți că nu e în regulă, din cauza neconcordanței motivaționale, acest lucru îți atenuează reacția (făcând-o să fie mai puțin pozitivă sau mai puțin negativă).

De exemplu, dacă ești cu adevărat un pasionat al automobilelor – un ins realmente îndrăgostit de mașini – și răsfoiești numărul curent al unei reviste de profil la care ești abonat, să zicem *Motor Trend*, probabil că vei acorda o deosebită atenție reclamelor pe care le vezi, formându-ți o părere despre fiecare nou model de mașină pe care-l vezi. Dacă o anume reclamă îți provoacă și un sentiment de concordanță (să zicem, pentru că e formulată în termenii unui câștig, iar tu ai focus motivațional promotor, în privința mașinilor), atunci te vei simți în perfectă regulă și, ca atare, mai încrezător în propriile-ți judecăți. Dacă îți place un anumit model proaspăt-apărut, îți va plăcea încă și mai mult, datorită sentimentului de concordanță. Dacă un alt model este, în schimb, complet neatrăgător – să zicem, de exemplu, că ți se pare prea pătrățos și prea banal –, ție ți se va părea și mai urât, din cauza gradului sporit de siguranță provocat de concordanța motivațională.



## Atunci când, sincer, nici nu prea contează

Când mesajul se referă, însă, la ceva care *nu* este important sau relevant în plan personal pentru tine, nici măcar nu-ți mai bați capul să cântărești argumentele pro și contra, ca să-ți formezi o opinie. Nu-ți pasă îndeajuns ca să te angajezi într-o evaluare critică. *Te rezumi doar la a folosi „sentimentul că-i în regulă", doar pe el ca atare, în chip de ghid* – dacă mi se pare în regulă (datorită concordanței), atunci trebuie să fie un lucru bun. Dacă nu mi se pare în regulă (din cauza neconcordanței), atunci probabil că nu-i un lucru prea bun.

Bun, deci imaginează-ți că *nu* ești un pasionat al automobilelor – nici nu știi să deosebești un Porsche de un Pontiac – și că răsfoiești suplimentul de duminică al ziarului la care ești abonat. Probabil că nu vei acorda prea multă atenție reclamelor la mașini, chiar dacă s-ar putea să le citești textul în diagonală. Dacă, în același timp, ai un sentiment de concordanță în urma vizualizării reclamei (de data aceasta, să zicem, pentru că este formulată în termenii evitării unei pierderi, iar tu ai focus motivațional preventiv, în general), atunci reclama ți se va părea în regulă – iar acest sentiment că e totul în regulă va sta la baza opiniei tale despre mașina în cauză. Dacă ți se pare că e totul OK când te uiți la fotografia unui automobil Honda Accord, atunci vei avea o părere favorabilă despre mașinile de acest fel. (Dar dacă reclama dă naștere unei stări de neconcordanță, nu ți se va părea în regulă și vei avea o părere mai puțin favorabilă despre modelul Accord.)

◇ ◇ ◇

Hai să ilustrăm din nou aceste două căi spre efectul persuasiv, de data aceasta cu un exemplu din studiile noastre de cercetare. Participanților la studiu li s-a cerut să se uite la o reclamă tipărită pe hârtie, care descria efectele *negative* pe care obiceiul de a bea cafea le are asupra stării de sănătate. Reclama includea afirmații cum ar fi: „Cafeaua blochează absorbția vitaminei C" și: „Iubește-ți mai bine propriul trup, decât cafeaua! Redu-ți aportul de cafeină!" Într-una dintre variantele experimentului, participanților li s-a spus și că reclama urma să apară în presa națională, în cadrul unei campanii planificate să înceapă luna următoare, și că agenția de publicitate care se ocupa de această campanie va lua foarte în serios reacțiile lor la reclama respectivă.

Dat fiind că părerea lor era atât de importantă, mesajul devenea relevant în plan personal pentru ei. Ca urmare, toți participanții au acordat o atenție deosebită argumentelor aduse în textul reclamei. Fiindcă argumentele reclamei pledau împotriva consumului de cafea, acest lucru a făcut ca atitudinea lor față de cafea să fie mai negativă. Cei care au resimțit o stare de concordanță motivațională în timp ce citeau mesajul au avut o atitudine marcant *mai* negativă față de cafea, decât cei care au resimțit neconcordanță. Cu alte cuvinte, concordanța le-a intensificat reacția (negativă) la subiectul (negativ) al reclamei. Procesul mental (în mare parte inconștient) arată cam așa:

**Participant care resimte concordanță:** *După ce am acordat o deosebită atenție argumentelor, mi-am format o opinie despre cafea – nu e bună. Am sentimentul că opinia mea e în regulă. Consumul de cafea nu poate avea niciun efect bun.*

**Participant care resimte neconcordanță:** *După ce am acordat o deosebită atenție argumentelor, mi-am format o opinie despre cafea – nu e bună. Dar nu am sentimentul că opinia mea e cu adevărat în regulă. Consumul de cafea nu se poate să fie chiar atât de rău.*

În cadrul altei variante a experimentului, subiecților li s-a dat aceeași reclamă, dar li s-a spus că este *textul provizoriu* al unei reclame care s-ar putea să apară sau să nu apară în ziare *din Europa*, eventual *în cursul anului viitor*. Pentru acest grup, reclama nu era cine știe ce importantă sau relevantă în plan personal, deci nu prea aveau de ce să acorde o atenție ieșită din comun argumentelor prezentate. Prin urmare, participanții puteau pur și simplu să-și folosească impresia de „chestie în regulă" (sau, dimpotrivă, „chestie greșită"), drept ghid al propriei atitudini față de cafea. În acest caz cu grad scăzut de importanță, concordanța motivațională a avut ca rezultat atitudini *mai* pozitive față de cafea, în timp ce neconcordanța a produs atitudini mai negative.[4] În acest caz, procesul mental (de asemenea aproape complet inconștient) arată cam așa:

**Participant care resimte concordanță:** *Nu prea mă interesează informația asta, de fapt, așa că n-am să-i dau cine știe ce atenție. Dar în momentul ăsta nu mă deranjează nimic în privința cafelei. E în regulă să consumi cafea.*

**Participant care resimte neconcordanță:** *Nu prea mă interesează informația asta, de fapt, așa că n-am să-i dau cine știe ce atenție. Dar în momentul ăsta am niște dubii privind cafeaua. Nu cred că e bine să consumi cafea.*

Bun, deci ce înseamnă toate astea pentru tine, cel care vrea să convingă sau să motiveze pe altcineva? Cum poți folosi toate aceste informații ca să fii mai eficace în fața auditoriului tău – fie că „auditoriul" e dat de subordonații tăi de la serviciu, de elevii tăi, de cumpărătorii din supermarketuri sau de copilul tău? Ei bine, în două vorbe, înseamnă că, dacă-ți „livrezi" mesajul însoțit de concordanță motivațională, acest lucru în

sine, și de unul singur, va face ca ideea pe care tu o susții să fie mai atrăgătoare pentru auditoriul tău, atunci când chestiunea *nu* este foarte importantă pentru acel auditoriu – când se referă la ceva relativ anodin (de exemplu, marca de băutură răcoritoare pe care o cumpără), la ceva despre care membrii auditoriului nu știu prea multe (de exemplu, cum funcționează supercomitetele de acțiune politică) sau ceva care nu are efect decât asupra altor oameni (de exemplu, ajutorul umanitar internațional).

Însă dacă problema *este* importantă pentru auditoriul tău, va trebuie să te asiguri că mesajul nu doar concordă cu motivația auditoriului tău, ci și că are în conținutul său *argumente puternice*; argumentele puternice îi vor convinge pe cei care te ascultă să accepte concluzia mesajului tău, iar apoi, sentimentul de confort psihic al concordanței motivaționale îi va determina să fie mai siguri că au tras concluzia corectă. Dacă, însă, vei folosi argumente neinspirate și neconvingătoare, în legătură cu o problemă care este importantă pentru un auditoriu aflat într-o stare de concordanță motivațională, atunci interlocutorii tăi se vor simți *îndrituiți* (adică siguri pe ei) să-ți respingă concluzia, ceea ce înseamnă că tu vei fi într-o postură mai proastă decât la început. Așadar, atunci când chestiunea nu este importantă, poți profita de concordanța motivațională chiar și dacă nu ai argumente convingătoare. Dar când problema este importantă, trebuie să vii cu argumente solide și persuasive, ca să poți profita de concordanța motivațională.

## Vorbiți concordeza? O, da, la perfecție

Majoritatea vorbitorilor de engleză din America nu au nicio problemă să înțeleagă ce spune Regina Angliei, actorul Anthony Hopkins sau fostul moderator de la *American Idol*, faimosul



Simon Cowell. În ciuda accentului lor britanic, noi, americanii, nu avem nicio dificultate să le înțelegem vorbele. Nu același lucru se poate spune despre Ozzy Osbourne, actorii din filmul *Trainspotting* sau jumătate din actorii care joacă în filmele difuzate de canalul PBS în cadrul programului *Masterpiece*. Accentele lor sunt pur și simplu suficient de diferite de ale noastre, încât să devină destul de greu de înțeles. Chiar dacă folosesc aceeași limbă, ascultătorul american o percepe ca mai puțin *fluentă*. Cu alte cuvinte, e mai dificil de procesat.

Reclamele pe care noi le folosim ca să vindem produse, la fel ca feedbackul pe care îl folosim ca să ne motivăm angajații, studenții sau copiii, pot de asemenea să difere din punctul de vedere al fluenței sau ușurinței în procesare. Studiile desfășurate pe tema fluenței sugerează că, în general, oamenilor le place mai mult un lucru, atunci când acesta poate fi înțeles repede și cu ușurință, și le displace mai mult, atunci când este complex sau oarecum contradictoriu. Poate tocmai de aceea capodopera cinematografică a maestrului suedez Ingmar Bergman, *A șaptea pecete*, în care un cavaler medieval provoacă Moartea la o partidă de șah, are mai puțini fani decât *Rambo* al lui Sylvester Stallone.

Întâmplarea face că, unul dintre modurile prin care se poate accentua fluența mesajului tău, și, drept urmare, caracterul persuasiv și agreabil, este prin a te asigura că dă naștere la concordanță motivațională. Când reclamele la sucul de struguri Welch au descris faimoasa băutură ca pe o licoare care oferă *un plus de energie*, făcând din acest produs unul cu focus promotor, cumpărătorilor le-a venit mai ușor să proceseze reclama și i-au dat mărcii calificative mai bune, atunci când mesajul reclamei era și el formulat în termenii unui câștig, respectiv:

*Energizează-te!*

mai degrabă decât în termenii unei pierderi, respectiv:

*Nu rata ocazia de-a te energiza!*

Când sucul de struguri Welch a fost însă descris ca sursă de antioxidanți care *previn cancerul și afecțiunile cardiace*, făcând astfel din el un produs cu focus preventiv, mesajul publicitar formulat în termenii unei pierderi, respectiv:

*Nu rata ocazia de a preveni ateroscleroza!*

a fost mai fluent și mai eficace decât cel formulat în termenii unui câștig, respectiv:

*Preîntâmpină ateroscleroza!*[5]

Așadar, dacă vrei să te asiguri că mesajul tău ajunge unde trebuie – că e ușor de urmărit și de înțeles în totalitate –, merită din plin să-l „livrezi" în condiții de concordanță motivațională. Oamenii vor „prinde" ceea ce le spui și vor reacționa la el cu mai multă putere.

## Vezi ce se potrivește (și cam asta-i tot)

Când cadrele universitare trimit un articol la un jurnal de specialitate, în vederea recenzării, ei primesc (după multe luni de zile) un răspuns care urmărește același format general. Redactorul publicației începe prin a evidența cele mai pronunțate calități ale articolului – lucrurile pe care le-ai făcut bine. După care urmează o listă cu neajunsurile articolului – ce n-ai făcut bine sau n-ai făcut deloc. În final, vine și un verdict: vă rog să reparați ce nu e bine, și noi îl publicăm, sau luați-o de la capăt cu altceva.

Când primești răspuns de la un redactor, primul și primul lucru pe care-l faci, indiferent cine-ai fi, e să te repezi direct la sfârșit. În fond, tot ce contează e verdictul final, nu? Dar pe urmă ce parte vei citi în continuare, pe cea cu laudele sau pe cea cu criticile? Dacă ești la fel ca Ray, probabil te vei întoarce la



partea introductivă, ca să vezi ce ai făcut bine și ce i-a plăcut redactorului – dar dacă semeni mai degrabă cu Jon, vei plonja direct în partea cu observații critice, încercând să-ți dai seama unde și cum ai greșit – ca să repari ce se poate și să afli ce trebuie să eviți data viitoare.

Într-un fel, oamenii își creează regulat propria concordanță motivațională, prin faptul că acordă o atenție deosebită acelor aspecte ale feedbackului (sau ale apelurilor persuasive sau ale produselor) care le susțin motivația.[6] Cu alte cuvinte, îți formezi opinii, faci alegeri și iei măsuri pe baza atributelor care concordă cu focusul tău, și le dai la o parte sau nu le iei în seamă pe cele care nu concordă.

Spre exemplu, cumpărătorii cu focus promotor sunt mai înclinați să țină cont de acele descrieri ale pastei de dinți care se concentrează pe ceea ce se poate *câștiga*: albirea dinților, respirație proaspătă și întărirea smalțului. Cei cu focus preventiv, în schimb, sunt mai sensibili la descrieri ale modului în care pasta de dinți îi poate ajuta *să prevină* cariile, placa microbiană și gingivita.

Ca urmare, dacă mesajul tău conține informații care se referă atât la ce este de câștigat, *cât și* la ce ar fi de pierdut, atât la argumente pentru, *cât și* la argumente contra, sau atât la ce a mers bine, *cât și* la ce nu a mers bine – poți conta pe o oarecare recepție selectivă din partea auditoriului tău. Interlocutorii tăi vor acorda o atenție specială aspectelor care concordă cu motivația lor și vor fi mai susceptibili să neglijeze ceea ce nu concordă.

Gradul lor sporit de angajare și atenție se va traduce și printr-o memorare mai bună a informației.[7] Dacă vrei ca oamenii să-și aducă aminte ceea ce le spui sau să-și amintească de produsul tău atunci când au de ales dintr-o sumedenie de variante posibile, livrează-ți mesajul cu concordanță motivațională.

Apropo: un mod de a elimina polarizarea subiectivă a atenției pentru informația care concordă este prin a-ți convinge auditoriul că mesajul este foarte important pentru el; oamenii sunt mai înclinați să acorde atenție tuturor informațiilor primite și să le evalueze critic pe toate, atunci când ceva contează cu adevărat. (Dar, în acest caz, trebuie să te asiguri că ai argumente puternice.)

## Ce concordă e just

Unul dintre cele mai grele și neplăcute lucruri pe care le avem de făcut vreodată este să le spunem oamenilor lucrurile pe care ei nu-și doresc să le audă.

„Nu, de data asta nu beneficiezi de promovare."

„Anu' ăsta nu mergem nicăieri în concediu."

„Nu-ți dau voie să iei mașina mea ca să pleci în hoinăreală cu prietenii."

„Știu că te simți deja suprasolicitat, dar trebuie să-ți mai repartizez câteva proiecte noi, pe care să le termini până la sfârșitul trimestrului."

„Nu ești tu de vină, la mine e problema."

Nu există nicio cale prin care să ascundem faptul că o veste proastă este o veste proastă, așa că degeaba speri să-i poți îndepărta cu totul partea neplăcută. Totuși, poți învăța cum să dai o veste proastă în așa fel încât să îndulcești nițel pilula, sporindu-i șansele de a fi percepută ca fiind *justă*.

Cheia reușitei, în a face ca o veste proastă să pară justă, constă din a acorda modul cum comunici mesajul cu stilul motivațional al destinatarului său. De pildă, să zicem că ești un manager care trebuie să-și informeze subordonații despre o iminentă „reorganizare" care urmează să aibă loc la nivelul întregii firme – veste pe care angajații o primesc în general cu groază și gemete. Ai putea decide să justifici reorganizarea folosind încadrarea în termenii unui câștig (de exemplu: reorganizarea va face ca firma să fie mai profitabilă), evidențiind posibilele avantaje (abordare denumită uneori „discursul viziunii"). Sau, dimpotrivă, ai putea folosi încadrarea în termenii prevenirii unei pierderi (de exemplu: reorganizarea va preîntâmpina noi pierderi financiare), care pune accentul pe pericolele evitate (abordare denumită uneori „discursul de pe rug").

După cum probabil te și aștepți, angajații cu focus promotor și cei cu focus preventiv vor judeca vestea proastă și o vor socoti semnificativ mai justă, atunci când modul ei de încadrare corespunde cu tipul lor de focus. Percepțiile *în rândul publicului* ale gesturilor unei companii sunt și ele influențate de concordanța motivațională: cititorii cu focus promotor au apreciat într-o măsură semnificativ mai ridicată că valul de concedieri (reale) de la DaimlerChrysler constituie o măsură justă și rezonabilă, atunci când le-a fost descrisă drept o ocazie de „creștere a cotei de piață", pe când cititorii cu focus preventiv au adoptat o atitudine mai favorabilă atunci când concedierile au fost justificate cu argumentul că „previn pierderea cotei de piață". (Dacă dosarele lor de finanțare ar fi – Doamne ferește! – respinse, Ray ar prefera să audă că membrii comisiei de evaluare „și-au dat toată silința să nu accepte decât chiar cele mai bune propuneri", pe când lui Jon i s-ar părea mai cinstit să afle că evaluatorii „au luat toate măsurile pentru a tria cu grijă și a selecta doar cele mai bune propuneri". Niciunul din ei, ca să fie limpede, nu s-ar simți prea încântat de rezultat – dar ar fi mai puțin înclinați să acuze o lipsă de fair-play din partea evaluatorilor.)

Cum anume, mai exact, face concordanța motivațională să crească percepția de justețe? În principiu, acest lucru se întâmplă pentru că atenuează raționamentele de tip „putea să" și

„trebuia să", pe care le declanşează primirea unei veşti proaste. Atunci când individul trăieşte experienţa unui eveniment neplăcut, el se angajează în ceea ce psihologii numesc *gândire contrafactuală* sau interogaţie de tip condiţional-optativ, pentru a hotărî dacă au fost trataţi cinstit.

Interogaţiile contrafactuale de tip „putea să" cuprind întrebări cum ar fi: Lucrurile s-ar fi putut petrece altfel, dacă factorii de decizie ar fi ales un alt mod de a proceda? Cu alte cuvinte, chiar era inevitabil? Compania mea chiar nu avea nicio altă opţiune în afară de „reorganizare"? Evaluatorii din comisie n-ar fi putut să-mi aprobe cererea de finanţare?

Interogaţiile contrafactuale de tip „trebuia să" cuprindă întrebări de genul: Factorii de decizie n-ar fi trebuit să aleagă altă cale? Cu alte cuvinte, au procedat incorect cu bună ştiinţă? N-a fost o decizie lipsită de etică? Directorii de la nivel superior nu cumva sacrifică locuri de muncă mai puţin importante, doar ca să-şi umple ei buzunarele? Propunerea mea n-a fost cumva respinsă doar pentru că evaluatorul îmi poartă pică mie, personal?

Atunci când interogaţiile contrafactuale de tip „putea" şi „trebuia" duc la răspunsuri afirmative, individul este mai înclinat să perceapă circumstanţele ca injuste. Dar acest lucru este mai puţin probabil să se întâmple atunci când el se simte „OK" în privinţa mesajului, ca rezultat al concordanţei motivaţionale; atunci când există concordanţă, insul simte mai puţin nevoia să pună aceste întrebări (şi să le dea răspuns).

Aşadar, data viitoare când te vezi pus în situaţia de a-i lua unui subordonat de-al tău un proiect pe care se vede limpede că-l tărăgănează la nesfârşit şi-l transferi în grija altui subordonat, vei şti dacă să descrii demersul ca pe „posibilitatea de a-ţi dedica energia altor însărcinări" (în cazul unui angajat cu focus promotor) sau ca pe un mod „de a evita supraîncărcarea



periculoasă cu prea multe sarcini" (în cazul unui angajat cu focus preventiv). Iar atunci când ţii discursul „nu eşti tu de vină, ci eu", vei şti dacă să vorbeşti despre „vreau să fii liberă să-ţi cauţi fericirea în altă parte" (pentru ex-partenera ta cu focus promotor) sau despre „nu vreau să-ţi mai pierzi timpul cu mine" (pentru ex-partenera ta cu focus preventiv).

În acest capitol, ai aflat că, atunci când trăieşti experienţa concordanţei, simţi că ai atitudinea corectă, devii mai profund implicat şi informaţia este mai uşor de procesat şi de ţinut minte. Feedbackul ţi se pare just, iar performanţa este sporită. Iar acesta nu este decât începutul. Acum că ai înţeles *cum* funcţionează mecanismul, înseamnă că eşti pregătit să vezi ce poate să facă pentru tine.

În capitolele de la 10 la 12 vom analiza mai îndeaproape efectul concordanţei motivaţionale asupra preferinţelor consumatorilor (şi asupra preţului pe care aceştia se vor arăta dispuşi să-l plătească), indiferent despre ce produs sau serviciu ar fi vorba, de la emulsia de protecţie solară şi ceştile de cafea, şi până la asigurările de viaţă şi cele pentru sănătate. Vei vedea cum anume este influenţată performanţa de pe terenul de baschet, din birourile de firmă şi de la orele de matematică, şi cum îi ajută pe oameni să-şi gestioneze starea de boală, să se ducă regulat la sală şi să facă mişcare, să-şi plătească impozitele şi să-i convingă pe adolescenţi să nu fumeze. Şi toate acestea pot fi realizate pur şi simplu spunând lucrurile *un pic* altfel, în funcţie de persoana cu care stai de vorbă.

# 10 | Concordanță înseamnă adaptare

Unul dintre avantajele principale pe care îl oferă modelarea unui mesaj încât să concorde cu focusul promotor sau preventiv al auditoriului tău, constă în sporul de motivație căruia îi dă naștere. Experiența concordanței chiar îți pune elanul în mișcare. Experiența neconcordanței, în schimb, dă peste cap motivația. Când instrucțiunile sau comentariile pe care le auzim nu se „pupă" cu focusul nostru dominant, avem o senzație de disconfort, care ne slăbește dorința de implicare activă în urmărirea țelului propus. În acest capitol, îți vom împărtăși câteva dintre exemplele noastre preferate despre modul în care mesajul motivațional potrivit poate reprezenta diferența decisivă dintre reușită și eșec.

## Poveste despre un model de urmat sau despre unul de evitat?

Să luăm, de pildă, una dintre cele mai uzitate metode prin care încercăm să-i motivăm pe copiii și adolescenții noștri: apelând la experiențele personale ale altora, drept exemple – fie sub forma poveștii despre un *model de urmat* (o persoană cu care îți dorești să semeni), fie sub forma unei *pilde moralizatoare* (despre cineva pe ale cărei căi n-ai vrea s-o apuci). Care dintre cele două este mai eficace? Păi, depinde (deloc surprinzător, în acest moment) dacă adolescentul sau copilul în chestiune sunt motivați promotor sau motivați preventiv.

Dacă ești părinte de copii sau educator, poate ți se va părea util să afli că studenții cu focus promotor sunt mai motivați să învețe atunci când li se vorbește despre un absolvent care s-a bucurat de foarte mare succes după terminarea facultății – insul care a ajuns într-un post râvnit de toată lumea, care știe să-și urmărească neștirbit țelurile și privește cu mult optimism spre viitor (adică modelul de urmat):

> Tocmai am aflat că am câștigat o bursă doctorală extrem de importantă. De asemenea, m-au contactat două companii mari, ca să-mi ofere un post foarte bun... În acest moment, sunt mai mult decât fericit de ceea ce se întâmplă în viața mea. Simt că știu exact spre ce mă îndrept și ce-mi doresc. Niciodată nu mi-am imaginat că viitorul meu ar putea arăta atât de uluitor!

Studenții cu focus preventiv, în schimb, învață cu mai multă sârguință și-și dau silința să nu lase pe tânjală, atunci când îi sperii cu povestea absolventului șomer și fără niciun scop în viață, care zace în întunecimea unei cămăruțe din subsolul casei părinților săi și ale cărui perspective nu arată deloc încurajator (adică pilda moralizatoare):

> N-am reușit să-mi găsesc un loc de muncă bun. Am tot lucrat prin restaurante fast-food și am făcut tot felul de chestii plictisitoare... În clipa de față sunt destul de descurajat de cum merg lucrurile. Nu știu în ce parte s-o mai apuc – nu-mi pot permite să mă întorc la școală, dar nu pot nici să-mi găsesc o slujbă ca lumea. Nu așa îmi imaginam eu că o să fie viața mea![1]

Dacă lucrezi în domeniul sănătății sau ai o persoană dragă care suferă de o boală tratabilă, vei fi interesat să afli că pacienții diabetici cu focus promotor sunt mai susceptibili să-și gestioneze eficient boala, după ce au aflat despre un tovarăș de



suferință care face regulat mișcare, ține un regim alimentar mai sănătos și ia insulină la nevoie (un model de urmat):

> Când mi-au spus că am diabet, am fost foarte speriată. Într-o primă fază, n-am prea reușit să-mi controlez cum trebuie diabetul, dar acum mă descurc mult mai bine. Am reușit să-mi adaptez stilul de viață la boala pe care o am. În fiecare zi mă duc cu bicicleta la serviciu și fac mișcare de două ori pe săptămână, ceea ce are un efect benefic asupra nivelurilor glicemiei. Regimul meu alimentar este și el adaptat cum se cuvine la diabetul de care sufăr. Mănânc mult mai sănătos și mi-am diminuat consumul de grăsimi. Acum mănânc mult mai multe fructe și legume. La început, mi-a fost greu să țin cont de faptul că sunt nevoită să-mi injectez insulină, dar în timp m-am obișnuit. Cred că reușesc să-mi gestionez foarte bine diabetul, mai ales pentru că știu foarte multe lucruri, acum, despre această boală, și pentru că am adoptat comportamente sănătoase. Nivelurile glicemiei au rămas de ani de zile scăzute și stabile, și în continuare nu sufăr de nicio complicație. Doctorul meu spune că, dacă mă țin de obiceiurile bune pe care le am acum, ar trebui să-mi pot păstra starea de sănătate.

Pacienții cu focus preventiv, în schimb, se simt mai motivați după ce află despre cazul cuiva care *nu* s-a adaptat prea bine la o existență cu diabet și care *nu* a făcut schimbările despre care știa că trebuie să le facă (o pildă moralizatoare):[2]

> Când mi-au spus că am diabet, am fost foarte speriată. Într-o primă fază, n-am prea reușit să-mi controlez cum trebuie diabetul, și nici acum nu mă descurc mult mai bine. N-am reușit să-mi adaptez stilul de viață la boala pe care o am. Intenționam să mă duc în fiecare zi cu bicicleta la serviciu și să fac mișcare de două ori pe săptămână, pentru că acest lucru ar avea un efect benefic asupra nivelurilor glicemiei. Dar încă n-am reușit să pun în practică aceste intenții. Regimul meu alimentar nu este nici el adaptat cum se

cuvine la diabetul de care sufăr. Îmi place la nebunie mâncarea de la fast-food și nu mă dau în vânt după fructe și legume. În continuare mi-e foarte greu să țin cont de faptul că sunt nevoită să-mi injectez insulină; nu mă pot obișnui deloc cu ideea. Nu cred că-mi gestionez prea bine diabetul, pentru că nu știu destule lucruri despre această boală și pentru că am comportamente nesănătoase. Glicemia mea rămâne ridicată de ani de zile și am început să sufăr de diverse complicații. Doctorul meu spune că, dacă nu-mi schimb stilul de viață, există o probabilitate foarte mare ca starea mea de sănătate să se deterioreze.

## Cum le place

Poți spori motivația cuiva și dacă îi permiți să lucreze așa cum îi place și cum se simte mai confortabil s-o facă – să facă ceea ce i se pare firesc. (Mai puțin, desigur, dacă i se pare firesc *să nu facă nimic*.) Atunci când lucrăm alături de un coleg atât de puternic focusat promotor cum este Ray, de exemplu, știm că el va dori să muncească repede și creativ, să-și asume riscuri și să încerce o grămadă de variante, înainte de a se opri asupra unei strategii finale. În termeni practici vorbind, aceasta înseamnă că el va propune multe posibile răspunsuri la o întrebare motivațională dată și că va vrea să se intre cât mai repede cu putință în faza de testare a ideii. Se vor face greșeli care ar fi putut să fie evitate, dacă lucrurile nu se petreceau în așa mare grabă, iar lui i se va întâmpla, ocazional, să se lase distras de alte proiecte colaterale, dar, dacă încerci să-l determini pe Ray să muncească în orice alt mod (ceva ce unii chiar au încercat), nu vei reuși decât să-l faci să se simtă sufocat, lipsit de entuziasm și mult mai puțin eficace.

Indivizii cu focus preventiv, pe de altă parte, aidoma colegului nostru Jon, au nevoie de timp ca să muncească meticulos



și să ia foarte riguros lucrurile în considerare. Dacă vrei să colaborezi cu el, trebuie să înveți să accepți faptul că el se va arăta nițel cam sceptic în privința a orice vei încerca să faci, și va trebui să te arăți dispus să iei startul mai devreme decât te-ai putea aștepta, atunci când e vorba de proiecte serioase – cum ar fi dosarul pentru o cerere de finanțare. Motivația preventivă face să pară firească dorința de a evita anumite lucruri, cum ar fi greșelile, capcanele și întârzierile – individului focusat preventiv i se pare *în regulă* să evite lucrurile care ar putea submina performanța. În asemenea măsură, de fapt, încât oamenii ca Jon, care au focus preventiv, vor avea uneori o performanță mult mai bună *în prezența* obstacolelor și a întâmplărilor neprevăzute, decât în absența lor.

De pildă, într-un studiu desfășurat de colegii noștri Tony Freitas și Nira Liberman, de la MSC, studenților li s-a spus să rezolve o serie de probleme de matematică prezentate pe un monitor de calculator. La unii dintre participanți, pe o porțiune a ecranului se puteau vedea, în același timp, filmulețe video amuzante și extrem de apte să le distragă atenția, dar studenții primiseră instrucțiunea clară să încerce să le ignore și să se concentreze pe problemele de matematică. Precum probabil vă așteptați, n-a fost nicio diferență între studenții cu focus promotor și cei cu focus preventiv, din punctul de vedere al performanței în rezolvarea problemelor, atunci când pe monitor nu mai apărea nimic altceva decât problemele respective. Dar când au apărut filmulețele video amuzante, diferențele au fost spectaculoase: studenții cu focus promotor, deloc surprinzător, au avut o performanță cu 10% mai proastă, din cauza atenției distrase, pe când studenții cu focus preventiv (care au mult mai mult antrenament în *a evita* cu vigilență diverse lucruri) au avut o performanță cu 10% mai bună! Și nu numai că au rezolvat corect mai multe probleme, dar efectiv le-a făcut

mai multă plăcere acest lucru! Așadar, oamenii au rezultate mai bune atunci când execută sarcini ale căror cerințe concordă cu focusul lor motivațional – chiar și atunci când cerințele respective fac ca sarcina să fie mai dificilă, în plan obiectiv.[3]

## Alegerea stimulentelor

După accidentul cu deversarea masivă de petrol în Golful Mexic și dezastrul în materie de relații publice pe care l-a provocat pentru British Petroleum, noul director general al corporației, Bob Dudley, a avut inițiativa oarecum surprinzătoare de a anunța, în 2010, schimbarea regulilor care guvernau acordarea bonusurilor. Într-un mesaj e-mail trimis tuturor angajaților BP, el a declarat că unicul criteriu pe baza căruia se vor calcula de acum înainte bonusurile va fi *creșterea securității*.

> Domnul Dudley a spus că obiectivul era acela de a avea siguranța că „un incident cu grad redus de probabilitate și grad ridicat de impact, cum a fost tragedia de pe platforma Deepwater Horizon, nu se va mai putea întâmpla niciodată". Cheia atingerii acestui scop, a declarat el, constă în „identificarea riguroasă și gestionarea fiecărui risc cu care avem de a face".
>
> „Suntem hotărâți să nu precupețim absolut niciun efort, în concentrarea atenției noastre pe problema securității", a adăugat purtătorul de cuvânt Andrew Gowers.[4]

Mulți observatori au susținut că nu era nimic altceva decât încă o manevră de relații publice, menită să dea impresia (și, de fapt, nu mai mult decât simpla impresie) că BP își dezvoltă o cultură organizațională a securității. Dar haideți să presupunem, totuși, măcar pentru câteva momente, că Bob Dudley vorbea cât se poate de serios și că era sincer în încercarea lui de



a găsi un mod eficace de a-și motiva oamenii să facă din securitate prima lor prioritate. Să fie aceasta cea mai bună metodă prin care sarcina respectivă putea fi îndeplinită? Prin acordarea de *bonusuri* pentru securitate?

O problemă bine cunoscută cu această abordare este că poate sfârși prin a-i stimula pe oameni să nu mai raporteze problemele de securitate, în loc să sporească măsurile de evitare a lor. Dar un al doilea defect important probabil că vă sare deja în ochi: recompensarea oamenilor pentru securitate constituie o *neconcordanță* motivațională. Gândul la un bonus de câștigat îi face pe oameni dornici și dispuși să-și asume riscuri, ceea ce este exact opusul stării de vigilență cu accent pe securitate! Gândul la un potențial pericol și la o potențială pierdere este acela care le menține oamenilor atenția trează, nicidecum promisiunea unui salariu mai consistent. Penalizările pentru *nerespectarea* normelor de securitate, pe de altă parte, ar asigura genul de concordanță motivațională care îi determină pe oameni să se străduiască mai mult în această privință.

Așadar, nu-i chiar atât de simplu – „recompensele sunt motivante", și gata. Alegerea stimulentului care va susține sau va spori motivația *potrivită* este esențială. Drept alt exemplu, să vedem cum se schimbă eficacitatea acelui ubicuu instrument de marketing care este programul de fidelizare, prin crearea concordanței motivaționale cu ajutorul unor stimulente diferite.

Programele de fidelizare oferă recompense, reduceri de prețuri sau alte avantaje, pentru a-i determina pe clienți să se întoarcă iar și iar la același furnizor. De obicei, ele presupun emiterea unui card prin care se ține evidența cumpărăturilor sau a vizitelor pe care le-ai făcut într-un magazin ori local – dacă ai cumpărat nouă cafele, a zecea e gratis; dacă ai făcut cumpărături de o sută de dolari, primești un dolar bani-gheață

înapoi. Dacă și tu ești la fel ca noi, autorii acestei cărți, probabil că ai portofelul burdușit cu asemenea carduri – unele pe care le folosești regulat, iar altele înghesuite în spatele permisului de conducere, zăcând acolo încă multă vreme după ce prăvălia cu condimente și centrul de închiriere a casetelor video au dat faliment.

Dat fiind că există nenumărate moduri diferite în care se poate structura un program de fidelizare, merită să știi *dinainte* care dintre ele va asigura genul potrivit de stimulent pentru consumatorii tăi, determinându-i efectiv să revină la tine. Răspunsul va depinde, în parte, de eventualitatea ca descrierea pe care tu o faci programului să asigure concordanța motivațională.

În cadrul unui studiu, clienților care și-au făcut abonament la o sală de forță, contra sumei de 45 de dolari lunar, li s-a oferit un program de fidelizare care a fost prezentat în două moduri, unul axat pe focus promotor și celălalt pe focus preventiv:

În cazul programului de fidelizare axat *promotor*, primeau o sumă de bani *înapoi* dacă veneau la sală de cel puțin opt ori în următoarele patru săptămâni.

Această informație era încadrată fie în termenii unui *câștig*: *Dacă veniți, veți primi înapoi zece dolari din cei 45 pe care i-ați plătit pentru abonamentul lunar* (exprimare care concordă cu focusul promotor ☺).

Sau era formulată în termenii unei *pierderi*: *Dacă nu veniți, nu veți primi înapoi cei zece dolari* (exprimare care reprezintă o neconcordanță pentru focusul promotor ☹).

În cazul programului de fidelizare axat preventiv, oamenii nu plăteau decât 35 de dolari pe loc și li se spunea că vor trebui să achite o penalizare de zece dolari dacă vin la sală de mai puțin de opt ori pe parcursul următoarelor patru săptămâni.



Această informație era fie încadrată în termenii unui *câștig*: *Dacă veniți, nu va trebui să achitați penalizarea de zece dolari* (exprimare care reprezintă o neconcordanță pentru focusul preventiv ☹).

Sau era încadrată în termenii unei *pierderi*: *Dacă nu veniți, va trebui să achitați penalizarea de zece dolari* (exprimare care concordă cu focusul preventiv ☺).

Descrierile care au produs concordanță motivațională (respectiv promovare + exprimare în termenii unui câștig, prevenire + exprimare în termenii unei pierderi) au făcut ca programul de fidelizare să li se pară mult mai valoros clienților, care și-au afirmat cu mult mai multă convingere intenția de a veni la sală. Deloc surprinzător, acest lucru a dus la vizite mai frecvente din partea lor. Interesant este însă că această concordanța a avut ca rezultat și niveluri sporite de *intensitate* a efortului depus – așadar, atunci când simți că ai atitudinea corectă și ești mai implicat, datorită concordanței, investești, totodată, și mai multă energie în demersul respectiv.[3]

Dacă vrei să creezi un program de fidelizare, ce descriere ar trebui să alegi? Ambele descrieri care au dat naștere la *concordanță* au funcționat la fel de bine în cazul sălii de forță, deci dacă nu ai un consumator sau un produs cu focus accentuat promotor sau preventiv, poți alege oricare dintre variante. Dacă, însă, auditoriul tău sau activitatea firmei tale au ca forță motrice un anumit focus motivațional, alege descrierea care asigură maximum de concordanță cu focusul respectiv.

Dar, înainte de a încheia această secțiune despre stimulente, trebuie să accentuăm faptul că penalizările nu sunt unicul mod prin care se poate crea concordanța motivațională pentru focusul preventiv. Recompensele pot și ele să concorde cu prevenirea – *dacă sunt structurate așa cum se cuvine*. Să ne întoarcem

iar, câteva momente, asupra programului de bonusuri pentru motivarea unui grad superior de securitate. Dat fiind că securitatea este o chestiune de prevenire, va trebui să folosești un stimulent care concordă cu focusul de acest tip. (Chiar dacă angajații tăi sunt mai focusați promotor, în general, activitatea care te interesează pe tine are focus preventiv, deci acesta este lucrul care se cuvine să fie motivat corespunzător.) Partea delicată constă în a nu face programul de recompensare să sune ca și cum participanții ar porni de la „nivelul zero", îmbunătățindu-și constant comportamentul în materie de securitate, astfel încât la sfârșitul anului să atingă nivelul „plus unu", pentru a obține recompensa promisă. Genul acesta de descriere concordă cu focusul promotor, dar nu și cu motivația prevenției. Dimpotrivă, trebuie să descrii programul de recompensare ca și cum participanții încep anul cu răsplata pusă deoparte pentru ei (recompensa constă în starea actuală, „la nivelul zero") și trebuie să-și îmbunătățească performanța în materie de securitate, pe parcursul anului, altfel vor pierde recompensa și vor încheia anul la nivelul „minus unu". Abia aceasta este o situație de concordanță cu motivația preventivă.[6]

## Concordanța te ajută să rezolvi problema

Imaginează-ți că ești jucător de fotbal în campionatul regional german și că te pregătești să exersezi loviturile de penalti împreună cu colegii de echipă și antrenorul. (Spre știință: în Germania e un lucru foarte mare să joci în campionatul regional. Nemții sunt *deosebit* de serioși, când vine vorba de fotbal, ceea ce spune ceva despre ei.)

Înainte să tragi primul șut spre poartă, antrenorul se apropie de tine și-ți spune (în germană) unul din următoarele lucruri:



*Vei executa cinci lovituri de pedeapsă. Scopul tău este să marchezi de cel puțin trei ori.*

Sau:

*Vei executa cinci lovituri de pedeapsă. Obligația ta este să nu ratezi de mai mult de două ori.*

Cei mai mulți jucători și antrenori (și, dacă stăm să ne gândim, cei mai mulți oameni, în general) n-ar observa în mod conștient nicio diferență. În ambele cazuri, scopul tău este să dai cel puțin trei goluri din cinci șuturi. Mai mult decât atât, nu te-ai aștepta ca o diferență în exprimare să schimbe performanța *acestor* jucători, care sunt toți îndelung antrenați să execute lovituri de penalti *și* puternic motivați să-și dea toată silința. Motivațional vorbind, însă, există o *foarte mare* diferență: genul de diferență care poate înclina balanța între victorie și pierderea unui meci. Jucătorii din cadrul acestui studiu (care realmente a fost derulat cu jucători germani de fotbal, semiprofesioniști) au avut o performanță semnificativ mai bună atunci când modul de formulare a instrucțiunilor antrenorului s-a potrivit cu focusul lor motivațional dominant. Cel mai vizibil a fost acest efect în cazul jucătorilor cu motivație preventivă, care au marcat de aproape două ori mai multe goluri atunci când au primit instrucțiunea „să nu ratezi", care a creat concordanță motivațională.[7]

Cercetătorii germani au descoperit aceleași tipare de rezultat și în Statele Unite, cu jucători de baschet din liga universitară puși să exerseze aruncări de trei puncte și cărora li se spunea fie să marcheze de cel puțin trei ori din zece, fie să nu rateze mai mult de șapte din zece. Jucătorii cu focus preventiv au dat coș cam de două ori mai des atunci când au primit feedback concordant, iar jucătorii cu focus promotor au dat coș cam cu 30 la sută mai des. Din nou, niște diferențe atât de mari ar putea să-ți aducă un titlu în campionat![8]

Nu trebuie să fii sportiv ca să obții avantaje de pe urma concordanței motivaționale – de fapt, pe noi ne îngrijorează cel mai mult nesportivii, dat fiind că ei sunt cei mai susceptibili să nu aibă parte de suficientă mișcare încât să-și păstreze starea de sănătate. Care din următoarele argumente despre importanța mișcării fizice regulate ți se pare cel mai convingător?

*Oamenii de știință spun să acumulezi activitate fizică pe tot parcursul zilei, ca să rămâi sănătos sau să-ți îmbunătățești starea de sănătate.*

Sau

*Oamenii de știință spun că, dacă nu acumulezi suficientă activitate fizică pe parcursul zilei, starea de sănătate se poate deteriora.*

Formularea contează, pentru că, atunci când importanța exercițiului fizic este descrisă într-un mod care asigură concordanță motivațională (prima formulare de mai sus fiind concordantă cu motivația promovării, iar cea de-a doua, cu motivația prevenirii), oamenii își *dublează* (în medie) activitatea fizică pe parcursul săptămânii următoare![9]

Bineînțeles, sănătatea nu depinde numai de cât de multă mișcare faci – depinde și de cât de sănătos mănânci. Oamenii raționali pot să nu fie de acord, și chiar se contrazic de obicei, în legătură cu ce trebuie să conțină regimul alimentar „optim" pentru ființa umană, dar cam toată lumea este de acord că o dietă bogată în fructe și legume aduce beneficii enorme sănătății. Of, ce bine ar fi dacă și aici ne-ar putea ajuta concordanța motivațională! Hei, stai un pic... sigur că poate! Într-un studiu pe care l-am desfășurat cu Scott Spiegel, colegul nostru de la MSC, le-am cerut subiecților studenți – adică o categorie de populație despre care cu greu ai putea spune că excelează în privința obiceiurilor alimentare sănătoase – să țină un jurnal zilnic cu tot ceea ce mâncau, timp de o săptămână. În continuare, le-am dat un pliant în care li se explica de ce ar trebui să consume mai multe fructe și legume, textul acestuia



comportând variații din punctul de vedere al argumentelor, care erau fie focusate promotor (de exemplu: mai multă energie, un ten mai atrăgător, bună-dispoziție), fie focusate preventiv (de exemplu: întărirea sistemului imunitar, combaterea bolilor). Astfel, am avut posibilitatea să manipulăm nemijlocit motivația studenților, făcându-i să fie (cel puțin temporar) motivați promotor sau preventiv.

### Pliantul cu focus promotor

Un regim alimentar bogat în substanțe nutritive esențiale, cum sunt cele pe care le găsim în fructe și legume, are efecte directe asupra biochimiei creierului, rezultatul fiind un plus de energie, stări de spirit mai bune și un sentiment general de fericire și împlinire. Oamenii care mănâncă echilibrat, fructele și legumele făcând parte integrantă din consumul lor zilnic, se pot simți mai siguri pe ei și mai optimiști, ceea ce, mai departe, îi face să fie mai atrăgători pentru ceilalți, dar și să se bucure mai des de reușită în ceea ce-și propun. Existența unei concentrații adecvate de substanțe nutritive în fluxul sangvin este de asemenea importantă pentru ca părul și pielea să aibă un aspect atrăgător, și stimulează un metabolism activ, arzând grăsimile și contribuind la menținerea unui corp tonifiat în ansamblul lui, și, ca urmare, atrăgător. Vitaminele și mineralele din fructe și legume asigură nutrienții necesari pentru o capacitate mai mare de atenție și concentrare, și pentru maximizarea abilităților mentale și a creativității. Nutriția corespunzătoare poate avea un efect pozitiv substanțial asupra performanțelor la examene și scorului de inteligență (testul IQ). Dacă mănânci zilnic o cantitate adecvată de fructe și legume, poți dobândi un sentiment general de mulțumire în legătură cu propria persoană.

### Pliantul cu focus preventiv

Ființa umană are nevoie de un regim complet de substanțe nutritive, pentru a-și menține starea de sănătate. Consumul de fructe și legume îi asigură organismului nutrienții necesari, dându-i

posibilitatea să producă din interior substanțele care îl ajută să facă față solicitărilor fizice ale lumii în care trăim (poluare, stres zilnic, vreme urâtă etc.). Se știe că vitaminele și mineralele din fructe și legume joacă un rol protector și ajută la repararea țesuturilor deja deteriorate. Mâncând fructe și legume, ajuți la facilitarea acțiunilor sistemului imunitar, care se luptă să-ți apere sănătatea și să te ferească de boli. Un sistem imunitar bine hrănit oprește agenții patogeni (otrăvitori) și le neutralizează toxinele, formând o barieră în calea bacteriilor și împiedicându-le să se răspândească în organism. În cazul anumitor legume s-a demonstrat chiar că au eficacitate în a proteja organismul de cancer și afecțiuni cardiace. Nutrienții pe care îi conțin fructele și legumele contribuie, de asemenea, la menținerea sănătății dinților, a gingiilor și a oaselor. Dacă mănânci o cantitate adecvată de fructe și legume, poți contribui activ la a te apăra de boli și a-ți asigura o stare generală bună de sănătate.

În realitate, au existat câte două variante ale fiecărui pliant – una care punea accentul pe avantajele pe care studenții le puteau obține dacă mâncau fructe și legume (încadrare în termenii unui câștig) și una care punea accentul pe costurile *refuzului* de a mânca fructe și legume (încadrarea în termenii unei pierderi).

Varianta cu focus promotor/avantaje

În cazul în care consumi zilnic cantitatea adecvată de fructe și legume, poți dobândi un sentiment general de mulțumire în legătură cu propria persoană.

Varianta cu focus promotor/costuri

Dacă nu consumi zilnic cantitatea adecvată de fructe și legume, nu poți dobândi un sentiment general de mulțumire în legătură cu propria persoană.



Varianta cu focus preventiv/avantaje

Dacă mănânci o cantitate adecvată de fructe și legume, poți contribui activ la a te apăra de boli și a-ți asigura o stare generală bună de sănătate.

Varianta cu focus preventiv/costuri

Dacă nu mănânci o cantitate adecvată de fructe și legume, nu poți contribui activ la a te apăra de boli și a-ți asigura o stare generală bună de sănătate.

După ce au citit pliantele, studenții și-au continuat ținerea jurnalului alimentar timp de încă o săptămână. Apoi, noi am calculat cu cât au crescut porțiile de fructe și legume pe care ei le consumaseră și am constatat că, deși toate variantele de text fuseseră eficace, într-o măsură sau alta, argumentele care fuseseră transmise într-o exprimare aptă să creeze concordanță motivațională (adică promovare/avantaje și prevenire/costuri) au avut un grad semnificativ mai mare de eficacitate. Studenții care au resimțit o concordanță cu focusul lor motivațional au consumat cu 21 la sută mai multe fructe și legume, decât cei care au resimțit o neconcordanță.[10]

Într-un al doilea studiu, am încercat să folosim concordanța motivațională ca să influențăm performanța într-un context apropiat și drag inimilor noastre: pentru a-i determina pe studenți să-și predea lucrările *la timp*. Participanților la studiu li s-a spus că vor fi plătiți cu șapte dolari dacă scriu un eseu despre felul în care și-au petrecut următoarea zi de sâmbătă, pe care să-l trimită apoi prin poșta internă a campusului sau să-l predea personal. (Eseul trebuia să fie scris ori în seara zilei de sâmbătă, ori la un moment dat în cursul zilei de duminică.) Înainte de a părăsi laboratorul de psihologie, le-am cerut subiecților să facă un plan în care să detalieze unde, când și

cum vor scrie eseul respectiv. Una din variantele instrucțiunilor privind planul a fost redactată în limbajul motivației promotoare:

CÂND: *Gândește-te la un moment bun, convenabil, când vei putea să-ți scrii eseul.*

UNDE: *Gândește-te la un loc confortabil și liniștit în care ai putea să te așezi să scrii.*

CUM: *Imaginează-ți că aduni cât mai multe detalii cu putință, pentru ca eseul tău să fie plastic descris și interesant.*

Cealaltă versiune a instrucțiunilor privind planul a fost însă formulată în limbajul motivației preventive:

CÂND: *Gândește-te la momentele nepotrivite sau prea puțin convenabile pentru scrierea eseului, astfel încât să le poți evita.*

UNDE: *Gândește-te la locurile în care ți-ar fi incomod sau ai avea o mulțime de lucruri care să-ți distragă atenția, pentru a putea evita să-ți scrii eseul în asemenea locuri.*

CUM: *Imaginează-ți că nu uiți să adaugi niciun detaliu și că ești atent să nu scrii un eseu anodin sau plictisitor.*

În mod impresionant, am constatat că, atunci când instrucțiunile de planificare erau transmise în limbajul care se potrivea cu focusul motivațional dominant al studentului, probabilitatea ca acesta să-și predea efectiv eseul creștea cu peste 50 la sută![11] (Profesori și manageri, bucurați-vă! Sfârșitul tuturor acelor teme și sarcini întârziate sau neterminate este iminent! Copiii sunt de obicei mai focusați promotor, deci limbajul promovării le va asigura de regulă cea mai bună concordanță motivațională. Angajaților, în schimb, li se pot da instrucțiuni



adaptate la motivația lor dominantă – presupunând că, în calitate de șef al lor, ai cât de cât idee care ar fi aceea.)

Se pare că, indiferent despre ce fel de situație vorbim, dacă vrei ca oamenii să-și abordeze însărcinarea cu mai multă eficacitate și cu mai multă ardoare, vei obține o mulțime de rezultate doar descriind sarcina într-un limbaj care să dea naștere concordanței motivaționale adecvate.

## Munca? O plăcere!

Concordanța poate fi folosită și pentru a spori caracterul agreabil al efortului de muncă. Nu numai natura inerentă a unei sarcini – ceea ce trebuie să faci pentru a o duce la îndeplinire, până la capăt – determină cât de mult îți place s-o faci. Plăcerea resimțită în efectuarea unei sarcini de muncă depinde și de gradul în care resimți o concordanță motivațională, în timp ce muncești. Ceea ce Ray și Jon au de făcut ca să-și verifice toate cheltuielile din carnetul de cecuri este fix același lucru, dar parcurgerea atentă, rând cu rând, a extraselor de cont, pe Ray îl face să geamă de groază, iar pe Jon, să zâmbească satisfăcut.

Impactul concordanței asupra sentimentului de plăcere pe care îl provoacă executarea unei sarcini de muncă a fost demonstrat într-unul din primele noastre studii pe tema „concordanței motivaționale".[12] Când au ajuns în laboratorul de studiu, participanții au fost transpuși experimental într-o stare promotoare sau într-o stare preventivă, cerându-li-se să-și descrie speranțele și aspirațiile în viață și, respectiv, îndatoririle și obligațiile. Apoi, ca parte dintr-un „studiu fără legătură", li s-a spus că sarcina lor era să găsească maximum posibil de obiecte cu patru fațete, din zecile de obiecte poliedrice desenate pe o foaie de hârtie. Li s-a cerut să se comporte ca niște oameni de

știință și să privească obiectele tetraedrice ca pe un material organic pe care ei trebuie să-l descopere, pentru că ele sunt fie proteine „benefice", fie proteine „dăunătoare".

Elementul de variație era modul în care se formulase instrucțiunea de căutare. Jumătate din participanți știau că „modul de a îndeplini sarcina cu succes constă în a fi energic și a încerca să maximizezi numărul obiectelor benefice cu patru laturi". Cealaltă jumătate știa că „modul de a îndeplini sarcina cu succes constă în a fi vigilent și a încerca să elimini obiectele dăunătoare cu patru fațete".

Independent de succesul lor efectiv în a găsi obiectele tetraedrice, participanților le-a făcut mai multă plăcere îndeplinirea sarcinii, atunci când au trăit o stare de concordanță motivațională în timp ce o efectuau (participanții cu focus promotor încercând să maximizeze, iar participanții cu focus preventiv încercând să elimine).

## CĂUTARE: Un lider *în regulă*, pentru o relație de muncă îndelungată și caracterizată de concordanță

Indiferent dacă-ți dai seama sau nu în planul conștient, îți dorești un lider care să te ajute să-ți atingi scopurile *într-un mod* care concordă cu motivația *ta*. Toți simțim această nevoie. Prin urmare, ce fel de lider asigură o bună concordanță cu fiecare focus motivațional?

Angajaților cu focus promotor le merge de minune sub un *lider transformator*. Liderul transformator este cel axat cu precădere pe efortul de atingere a idealurilor, pe susținerea soluțiilor creative, pe adoptarea unei viziuni cu bătaie lungă și pe a zgudui din temelii starea de lucruri actuală (gândește-te la Google sau Pixar, de exemplu). *Liderii tranzacționali*, în schimb,



pun accentul pe reguli și norme, apără starea de lucruri existentă, au tendința să gestioneze la nivel micro, combat posibilitatea de eroare și se concentrează mai mult pe atingerea efectivă a obiectivelor imediate (gândește-te de pildă la Armata Statelor Unite). Liderii tranzacționali sunt niște căpitani pe al căror vas nu se întâmplă nimic fără știrea lor – genul de loc în care un angajat cu motivație preventivă se simte ca peștele în apă.

Când oamenii constată că lucrează pentru un lider care li se potrivește, ei declară că prețuiesc semnificativ mai mult munca lor și sunt mai puțin susceptibili să-și dorească să plece din organizația respectivă.[23] Aceasta înseamnă un plus de loialitate și productivitate, dar și o fluctuație mult mai redusă a personalului – o veste bună pentru rubrica de profit a oricărei firme.

Managerii pot să creeze un raport bun de concordanță pentru subordonații lor nu doar prin stilul de conducere adoptat, ci și prin genul de feedback pe care îl transmit. Atunci când angajații au un focus dominant promotor sau își doresc să avanseze profesional, vor avea tendința să-și sporească efortul dacă un șef îi laudă pentru o treabă excelent făcută. Dacă, însă, au un focus dominant preventiv sau îi interesează în primul rând siguranța locului de muncă, e mai probabil să-și intensifice eforturile în urma unor critici venite de la un șef, decât în urma laudelor. Observație importantă: nu vrem să spunem prin aceasta că ar trebui să inventezi motive de a-i lăuda sau critica pe angajații tăi! Feedbackul trebuie să fie întotdeauna onest și sincer. Noi nu facem altceva decât să subliniem că, uneori, s-ar putea să se impună un gen diferit de *accent*, dacă vrei să maximizezi motivația.[24]

Vor exista situații, bineînțeles, când nu vei ști ce focus dominant are individul sau grupul pe care încerci să-l motivezi (sau să-l convingi), sau vei încerca să influențezi un grup din care fac parte indivizi cu motivații diferite. În asemenea cazuri, ce fel de

tehnică ar trebui să utilizezi? Vestea bună este că, adeseori, poți folosi cu multă eficacitate o combinație de abordări promotoare în același timp cu abordări preventive – de exemplu, poți să oferi bonusuri celor care se clasează peste nivelul de 75 la sută în topul performanței *și* să aplici penalizări pentru cei care se plasează sub nivelul de 25 la sută. Studiile sugerează că oamenii vor intra selectiv în rezonanță cu acele porțiuni ale mesajului tău care le asigură o concordanță motivațională, și, în același timp, nu vor acorda prea mare atenție aspectelor care dau naștere la neconcordanță. Așadar, atunci când ești în dubiu, oferă instrucțiuni, stimulente, modele de urmat și feedback conținând elemente care să concorde cu *ambele* motivații – ceea ce s-ar putea să aibă mai puțină eficacitate decât o abordare perfect țintită, dar va fi mult mai eficace decât un mesaj lipsit complet de concordanță motivațională.



# 11 | Sub influență

În al său bestseller *Influence*, aclamat și criticat în egală măsură, psihologul și expertul de renume mondial în domeniul persuasiunii Robert Cialdini identifică șase arme ale influenței în bătălia pentru dirijarea comportamentului uman:

1. **Reciprocitatea.** Oamenii se simt obligați „să întoarcă favoarea", atunci când faci ceva pentru ei. Acesta este și motivul pentru care atât de multe din solicitările de contribuții cu bani, pe care le primești prin poștă, conțin lucruri cum ar fi pixuri oferite gratuit sau etichete deja inscripționate cu adresa de retur.
2. **Angajamentul și consecvența.** Oamenii se simt obligați să facă lucrurile pe care s-au angajat public că le vor face și vor să pară consecvenți – atât în fața altora, cât și față de ei înșiși.
3. **Dovada socială.** Oamenii sunt mai înclinați să facă un lucru, dacă-i văd și pe alții făcându-l.
4. **Simpatia.** Oamenii sunt mai înclinați să se lase convinși de tine, dacă te simpatizează.
5. **Autoritatea.** Oamenii sunt de asemenea mai înclinați să se lase convinși de tine, dacă ești un expert legitim sau o persoană cu autoritate.
6. **Raritatea.** Oamenii socotesc că lucrurile (pozitive) greu de găsit sau rare sunt mai prețioase. Tocmai de aceea atât de multe reclame te îndeamnă „să acționezi acum" și să

> cumperi monedele alea comemorative ale Războiului Civil, pentru că „stocul se epuizează rapid”.

În cei aproape 30 de ani care au trecut de la prima apariție a cărții *Influence*, aceste principii au devenit *instrumentele consacrate* ale marketerilor, liderilor din lumea afacerilor, politicienilor, diplomaților și activiștilor, cu care toți aceștia încearcă să schimbe mintea și sufletul oamenilor din toată lumea. Pe lângă arsenalul lui Cialdini, noi venim cu o șaptea armă: *concordanța motivațională*.

Studiile noastre arată că, atunci când folosești stilul potrivit de mesaj, destinatarul lui – indiferent dacă e un membru al familiei tale, un student din grupa la care predai, un coleg de serviciu sau un alegător din circumscripția ta parlamentară – îl va socoti mai credibil, va avea mai mult încredere în el (și în tine) și îi va acorda mai multă atenție. Această combinație redutabilă are ca rezultat o persuasiune mult mai eficace. După cum vei vedea și în exemplele din acest capitol, poți realiza lucruri extraordinare – cum ar fi să-i determini pe adolescenți să-și ia foarte în serios sănătatea sau pe amatorii de evaziune fiscală să-și plătească cuminți impozitele –, dacă îți livrezi apelul într-un mod sincronizat cu focusul lor motivațional.

## Lupta cu fumatul adolescentin

Unul dintre exemplele noastre preferate privind forța persuasivă a concordanței motivaționale provine dintr-un studiu asupra reclamelor antifumat, dirijate spre adolescenți în vederea descurajării fumatului. Mai degrabă decât să se concentreze direct pe efectele fumatului asupra sănătății fizice, aceste reclame scoteau în evidență consecințele *sociale* ale fumatului: riscul de a fi respins de alții din cauza obiceiului tău de a fuma



(dând naștere unei motivații a prevenirii) sau șansa de a fi acceptat, ca o consecință a faptului că nu fumezi (dând naștere unei motivații a promovării). Fiecare reclamă a fost transmisă și din punctul de vedere al beneficiilor sau din cel al costurilor:

**Mesaj promotor + Încadrare cu avantaje (Concordanță motivațională ☺): Obținerea aprobării sociale**

*Imaginile:* Un adolescent care stă așezat în mijlocul unui grup de prieteni, la o petrecere, stinge o țigară, iar ceilalți adolescenți îl privesc aprobator. Toți zâmbesc și râd împreună – unul dintre ei ridică brațul ca să bată palma amical.

*Legenda:* „Nu fuma! Distrează-te!”

**Mesaj promotor + Încadrare cu costuri (Neconcordanță motivațională ☹): Ratarea aprobării sociale**

*Imaginile:* Prietenii se uită la un adolescent, cu priviri aprobatoare, zâmbind și râzând. Apoi adolescentul începe să fumeze, iar prietenii îi întorc spatele și încep să-l ignore.

*Legenda:* „Nu fuma! Fumatul strică distracția.”

**Mesaj preventiv + Încadrare cu avantaje (Neconcordanță motivațională ☹): Evitarea dezaprobării sociale**

*Imaginile:* Un adolescent fumează la o petrecere și cei din jur se uită vizibil dezaprobator la el. El observă și stinge țigara, iar prietenii lui nu mai par să fie deranjați.

*Legenda:* „Nu fuma! Evită să fii enervant!”

**Mesaj preventiv + Încadrare cu costuri (Concordanță motivațională ☺): Riscul dezaprobării sociale**

*Imaginile:* Mai mulți adolescenți stau adunați laolaltă, discutând, la o petrecere. Unul dintre ei începe să fumeze și ceilalți îl tratează cu priviri dezaprobatoare, chiar iritate.

*Legenda:* „Nu fuma! Fumatul deranjează.”

Cei mai mulți oameni s-ar uita la aceste patru seturi de reclame fără să vadă practic nicio diferență semnificativă – mesajul pare mai mult sau mai puțin același: *pentru relațiile interumane e mai bine să nu fumezi, decât să fumezi. Nefumătorii sunt populari și au prieteni, iar de fumători lumea se ferește.* Dar, în fiecare variantă, mesajul este perceput un pic altfel. De fapt, variantele care au dat naștere unei experiențe a concordanței motivaționale (adică focusate promotor și încadrate cu avantaje și respectiv focusate preventiv și încadrate cu costuri) au fost semnificativ mai eficace în a întări intenția privitorilor adolescenței să nu fumeze.

Și asta nu e tot. Adolescenții care aveau un focus dominant promotor au manifestat intenția deosebit de hotărâtă să nu fumeze, după ce au văzut reclama promovare/avantaje („Nu fuma! Distrează-te!"), în timp ce adolescenții cu focus preventiv (da, există și această categorie!) au manifestat intenția deosebit de hotărâtă să nu fumeze după ce au văzut reclama prevenire/costuri („Nu fuma! Fumatul deranjează.").[1] Prin urmare, pentru acești subiecți particulari care au vizionat reclamele, au existat *două* surse de concordanță motivațională: (1) concordanța dintre focusul și formularea lui, în interiorul mesajului ca atare; (2) concordanța dintre focusul dominant al destinatarului și focusul/formularea mesajului. Cu cât poți crea mai multe surse de concordanță, cu atât mai persuasiv îți va fi mesajul.

Acum gândește-te puțin, cum a fost când ai încercat ultima oară să convingi pe cineva – pe soția ta, de exemplu, pe copilul tău sau pe un prieten – să evite un comportament periculos, cum ar fi fumatul (sau consumul excesiv de alcool sau să dea SMS-uri când e la volan). Ce le-ai spus? Există cam 50 la sută șanse că ți-ai formulat rugămintea într-un mod care n-a reușit să asigure concordanța motivațională. Poate că i-ai spus soției tale că vrei ca ea să se lase de fumat pentru că *nu vrei să se îmbolnăvească de cancer* (prevenire/încadrare cu avantaje), când varianta mult mai persuasivă ar fi fost să-i spui că, dacă va continua să fumeze atât de mult, există toate șansele să se îmbolnăvească de cancer (prevenire/încadrare cu costuri). Poate că i-ai spus copilului tău adolescent că *nimeni nu te simpatizează și nici nu te respectă*, când bei prea mult alcool (promovare/încadrare cu costuri) – când ar fi fost mult mai convingător să-i spui că oamenii te vor simpatiza și te vor respecta *mai mult*, atunci când îți păstrezi mintea limpede (promovare/încadrare cu avantaje).

Vestea bună este că poți fi mult mai persuasiv de acum înainte și îi poți încuraja pe oamenii de care îți pasă în a duce o viață mai sănătoasă și mai fericită, dacă te oprești câteva clipe și te gândești cum să-ți transmiți mesajul cu maximum de concordanță.

## Concordanța face bine la sănătate

Aceste reclame antifumat au fost eficace nu numai pentru că au creat concordanță, ci și pentru că au găsit o cale prin care să ocolească inteligent abordarea de tip „fumatul e dăunător sănătății" – care de obicei nu prinde absolut deloc la cei tineri –, tratând subiectul fumatului ca pe ceva având legătură cu popularitatea și izolarea socială, și nu cu cancerul pulmonar și boala cardiovasculară. Există însă împrejurări în care chiar ne dorim ca puștanii noștri să ia serios în considerare și riscurile la adresa stării lor de bine fizic. Bun, și-atunci cum îi putem determina să acorde atenție amenințărilor la adresa sănătății lor, convingându-i să ia măsuri pentru a se proteja? Parte din problemă rezidă, desigur, în faptul că oamenii tineri nu consideră că s-ar supune pe ei înșiși unui risc. Dar vestea bună este că, odată ce ai înțeles cum funcționează promovarea, prevenirea și

concordanța motivațională, îți vei da seama ce tip de mesaj va fi eficace, în funcție de percepția pe care auditoriul tău o are în privința riscului de sănătate.

Acest lucru a fost elocvent demonstrat în cadrul unui studiu desfășurat de Jennifer Aaker și Angela Lee, cercetătoare în domeniul pieței, care au folosit concordanța motivațională pentru a crea reclame dirijate spre studenții de colegiu, la un produs destinat să prevină și să trateze mononucleoza (sau „boala sărutului", cum i se mai spune).[7] Cele două cercetătoare au început prin a le da tuturor studenților participanți la studiu următoarele informații:

> Mononucleoza este atât de comună, încât, până la vârsta de 40 de ani, peste 85 la sută din totalul populației a contractat deja această boală! Poate părea greu de crezut, mai ales pentru cei care nu-și pot închipui nici în ruptul capului că au suferit de așa ceva. Pentru că majoritatea celor care au contractat mononucleoza au avut simptome ușoare, ei nu-și dau seama nicio clipă că, de fapt, atunci când îi durea gâtul și îi ustura sau au avut câteva zile de oboseală acută inexplicabilă, practic era vorba de mononucleoză. Deși oricine poate să se îmbolnăvească, medicii constată cel mai des această afecțiune la adulții tineri, cu vârste cuprinse între 15 și 30 de ani, îndeosebi cei care au contact strâns cu medii școlare, universitare și ale bazelor militare. Mononucleoza poate apărea în orice perioadă a anului, dar în majoritatea cazurilor se declanșează la începutul primăverii.

În continuare, ele au manipulat riscul perceput de contractare a mononucleozei, spunându-le unora dintre studenți că ar putea să se îmbolnăvească în urma unor comportamente uzuale, pe care le adoptau în mod frecvent (risc ridicat), în timp ce altora le-au spus că mononucleoza nu se răspândește decât prin niște comportamente mai neobișnuite, destul de rare (risc redus).

## Mesajul cu risc ridicat (mai pronunțat preventiv)

Participanții cărora li s-a indus starea de percepție a unui risc ridicat au citit că se supun pericolului de a contracta mononucleoză dacă „se sărută, împart aceeași periuță de dinți, împart același aparat de ras, fac sex fără prezervativ, fac sex oral, beau din aceeași sticlă de apă sau suc, sau își fac manichiura". Dat fiind că toate acestea sunt activități pe care studenții le desfășoară adesea, mesajul transmis a fost că e *foarte ușor* ca un student obișnuit să se îmbolnăvească de mononucleoză.

## Mesajul cu risc scăzut (mai pronunțat promotor)

Participanții cărora li s-a indus starea de percepție a unui risc scăzut au citit că se supun pericolului de a contracta mononucleoză dacă „își fac un tatuaj, folosesc ace de seringă, își fac piercing in zone ale corpului cum ar fi sfârcurile, limba și ombilicul, se zgârie accidental cu un ac, au mai mulți parteneri sexuali diferiți în același interval de timp, sunt tratați cu instrumentar medical nesterilizat în cabinetul unui doctor sau primesc o transfuzie de sânge". Acestea sunt activități relativ rare printre studenții de colegiu, deci mesajul transmis a fost că studentul obișnuit *nu* se va îmbolnăvi de mononucleoză.

În final, ei au citit o reclamă la un produs real (Supranox), descris ca supliment alimentar, în întregime natural, capabil să

combată mononucleoza. Argumentele din reclamă erau „livrate" cu o încadrare pe bază de câștig sau cu o încadrare pe bază de pierdere:

**Cadrul câștigului**

*Bucură-te de viață, știind că nu ești în pericol să te îmbolnăvești de mononucleoză! Lasă SUPRANOX™ să facă parte din obiceiurile tale zilnice.*

*E important să te bucuri de viață. SUPRANOX™ te ajută s-o faci – dându-ți posibilitatea să combați o boală înainte de a o contracta. Bucură-te de viață! SUPRANOX™.*

**Cadrul pierderii**

*Nu rata șansa de a te bucura de viață, neștiind că nu ești în pericol de a te îmbolnăvi de mononucleoză! Lasă SUPRANOX™ să facă parte din obiceiurile tale zilnice.*

*E important să nu ratezi șansa de a te bucura de viață. SUPRANOX™ te ajută s-o faci – dându-ți posibilitatea să combați o boală înainte de a o contracta. Nu rata șansa de a te bucura de viață! SUPRANOX™.*

Aaker și Lee au constatat că studenții care se considerau supuși la un risc ridicat au devenit mai focusați pe prevenire și au fost în mai mare măsură convinși să încerce Supranox, după ce au citit varianta încadrată în termenii unei pierderi. Studenții care credeau că sunt supuși unui risc relativ scăzut de a se îmbolnăvi de mononucleoză (adică, în general, atitudinea normală din partea majorității tinerilor, în privința oricărei boli sau afecțiuni) au fost mai focusați pe promovare și, ca urmare, în mai mare măsură convinși de reclama la Supranox formulată în termenii unui câștig.

Așadar, atunci când încerci să convingi pe cineva să se protejeze, deși persoana respectivă nu prea vede de ce ar avea nevoie s-o facă, poți totuși să te bucuri de succes dacă folosești metoda potrivită de livrare a mesajului – una care să creeze concordanță motivațională. Dacă persoana în cauză chiar nu vede niciun risc în ceea ce face la momentul respectiv – și hai să nu ne mai ascundem după deget: puțini adolescenți văd vreun risc, până să fie deja prea târziu! –, e mai bine să apelezi la mesaje focusate promotor și cu accent pe posibilitatea unui câștig, decât să încerci s-o convingi cu mesaje focusate preventiv, punând accentul pe pierdere.

## Ajutor la finanțarea inițiativelor sociale

Nu-i ușor să-i convingi pe oameni să se despartă de banii lor, câștigați cu sudoarea frunții – mai ales într-o economie dură. Perfect adevărat, chiar și atunci când cauza este una meritorie, pe care toți putem cădea de acord s-o apreciem în acest fel: să-i hrănim pe cei flămânzi, să le dăm un adăpost celor rămași pe drumuri sau să le oferim o educație mai bună copiilor noștri. Așadar, atunci când ești un susținător al unei cauze nobile, trebuie să faci mai mult decât să-ți pledezi pur și simplu cauza – trebuie s-o faci cât mai persuasiv posibil. Încă o dată, cheia succesului este să cunoști focusul motivațional al auditoriului pe care-l vizezi și să-ți „livrezi" mesajul într-un limbaj la care auditoriul *să percuteze*.

Ca să-ți faci o idee realmente clară despre modul în care funcționează acest mecanism, aruncă o privire pe eseul prezentat în continuare, și pe care noi l-am conceput în cadrul unui studiu (condus de Joe Cesario, colegul nostru de la MSC) având ca scop susținerea finanțării unui nou program de tip after-school pentru elevii din orașul New York.[3] Urmărește cu mare atenție schimbările subtile de limbaj pe tot parcursul

prezentării și observă că detaliile programului în sine *rămân exact aceleași*, peste tot. Din nou, nu contează atât conținutul a ceea ce propui, cât modul în care îl spui. (Varianta formulată în limbaj promotor conținea exprimările redate mai jos cu caractere cursive, în timp ce varianta în limbaj preventiv le înlocuia pe acestea cu formulările prezentate mai jos între paranteze.)

**Un nou program de tip after-school pentru elevi**

Acest eseu a fost scris pentru a pleda în favoarea unei propuneri de schimbare a politicii publice privind sistemul educației de stat din orașul New York. Este vorba de o nouă taxă locală, care să finanțeze dezvoltarea și implementarea unui program special de after-school pentru elevii de școală generală și de liceu din sistemul școlar public. Rațiunea principală a susținerii acestui program este aceea că *va promova* [asigura] educația copiilor și va ajuta mai mulți copii să reușească în viață [va preîntâmpina eșecul în viață al mai multor copii]. Dacă are loc inițierea acestui program, va exista un număr *mai mare* [mai mic] de copii de școală care vor *termina* [nu vor termina] cele douăsprezece clase ale programului educațional K-12, și va exista un număr *mai mare* [mai mic] de elevi *care vor reuși* [vor eșua] în privința alegerilor de viață făcute după anii de școală. Dată fiind *rata mai mare de succes* [rata mai redusă de eșec] pe care o va asigura acest program, este important să se treacă la dezvoltarea acestui program de *performanță* [prevenire] cât mai curând posibil.

Scopul primordial al acestui program este *să asigure succesul* [să prevină eșecurile] tineretului din orașul New York, iar direcția sa de concentrare va fi atât îmbunătățirea capacităților intelectuale, cât și a abilităților practice. Pentru ca programul să-și atingă scopul cu succes, se vor întreprinde mai multe măsuri. În primul rând, cadrele didactice din fiecare școală se vor reuni pentru a gândi un program adaptat în mod specific la nevoile elevilor din școala respectivă. După ce profesorii și administrația au identificat factorii care sunt de natură *să promoveze performanța* [să preîntâmpine eșecul] în rândul elevilor din școala lor, vor propune un program cu focus specific pe aceste subiecte de domeniu. Totuși, conținutul unui program dat nu se va limita la niciun subiect anume. În cadrul acestor sesiuni de discuții poate fi abordată chestiunea asistenței pentru orice problemă despre care elevul crede că *l-ar ajuta să reușească* [să evite un eșec]. Astfel, se poate asigura o instruire specială în aproape orice domeniu de studiu sau de pregătire practică. Genul acesta de structurare permite ca programul să fie în același timp specific și generalist, din punctul de vedere al subiectelor vizate, *care să promoveze* [să evite] *succesul* [eșecul] elevilor.

Un alt aspect demn de reținut al acestui program va fi conținutul său cuprinzător, care va include atât domenii de studiu curricular, cât și domenii non-curriculare. În acest mod, poate fi acoperită o varietate mai largă de subiecte necesare pentru asigurarea *succesului* [prevenirea eșecului]. Ca atare, programul se va axa nu doar pe însușirile importante pentru studiu, ci și pe aspectele sociale importante din viața unui elev. Se poate oferi asistență pentru elevii care doresc să fie ajutați în ceea ce privește abilitățile interpersonale, anumite dificultăți emoționale sau orice alt număr de probleme sociale și psihologice în legătură cu care ar putea avea nevoie de ajutor. În plus față de abilitățile academice standard acoperite în astfel de programe, pot fi vizate și alte subiecte pe care nu se pune atât de mult accent, cum ar fi artele creative (muzică, pictură etc.), artele industriale (lucrul cu lemnul, mecanică etc.), artele gospodăriei și altele. O bază de abilități atât de largă și de variată permite dezvoltarea plenară a persoanei, și nu doar a unui singur aspect din viața cuiva. Dat fiind acest amplu bagaj de cunoștințe, nivelurile de succes [de eșec] în rândul elevilor vor fi *mai mari* [mai mici], pentru că se pot perfecționa toate aspectele individualității.

Un alt demers întreprins pentru a se asigura succesul programului va fi dat de metoda folosită pentru selectarea elevilor participanți. Elevii pot hotărî ei înșiși, din proprie voință, dacă doresc să participe, sau pot fi recomandați de un cadru didactic sau administrativ. Utilizarea ambelor metode de participare va permite unui număr mai mare de elevi să fie incluși [unui număr mai mic de elevi să

rateze această șansă], și, drept rezultat, în urma implementării programului va exista un procentaj *mai mare* [mai mic] de elevi care *reușesc* [eșuează] în ceea ce și-au propus.

În sfârșit, este important să luăm în considerare problema taxei locale suplimentare de care va fi *nevoie* pentru finanțarea acestui program. Costul *personal* al finanțării este cu mult depășit de valoarea numeroaselor *avantaje* [costuri] potențiale pe care acest program *le va aduce* [le va evita]. În fapt, se estimează că, pentru fiecare dolar cheltuit acum cu acest program, vor exista 3,5 dolari în plus, *disponibili pe viitor grație ratelor superioare de siguranță* [economisiți pe viitor prin scăderea ratelor infracționalității] și un număr *mai mare* [mai mic] de oameni care *să nu aibă* [să aibă] *nevoie* de asistență socială. *Mai multe succese ale elevilor* [Mai puține eșecuri școlare] acum vor avea ca rezultat *beneficii mai mari* [costuri reduse] pentru toată lumea, inclusiv aceiași elevi și alți cetățeni, mai târziu.

În concluzie, este important să dezvoltăm și să sprijinim un program de tip after-school pentru elevii de generală și de liceu din orașul New York, care să fie finanțat prin intermediul unei noi taxe locale la nivel municipal. *Ajutându-i pe elevi să-și realizeze* [Împiedicând un eșec al elevilor în a-și realiza] potențialul școlar și pe cel social, vom avea un număr *mai mare* [mai mic] de elevi *care se bucură de succes* [care întâmpină eșecuri], atât în perioada de viață școlară, cât și după terminarea școlii. Rezultatele includ un număr *mai mare* [mai mic] de elevi care *vor absolvi* [vor abandona școala înainte de a termina] douăsprezece clase, un număr *mai mare* [mai mic] de tineri care *vor fi integrați* [nu vor ajunge să se integreze] în programe educaționale superioare nivelului liceal, și, în ansamblu, șansa ca *mai mulți* [mai puțini] elevi din prezent *să aibă acces* [să constate că nu au acces] la locuri de muncă mai bine plătite și mai apte să le asigure împlinire personală. Acest program poate fi o modalitate eficace de a furniza asistența necesară elevilor, pentru a *crește* [reduce] gradul general de *succes* [eșec] în cadrul sistemului nostru școlar public.



Au contat aceste mici și foarte subtile diferențe? Ba bine că nu! Participanții la studiu cu motivație dominant promotoare sau preventivă care au citit varianta destinată să furnizeze o concordanță mai bună cu focusul lor predominant (adică exprimată într-un limbaj promor și respectiv preventiv) au considerat că esceul era semnificativ mai eficace și mai persuasiv, și au avut o părere în general mai bună despre programul propus, precum și un grad mai mare de disponibilitate în a-l susține plătind o taxă suplimentară. Acum, că știi cum să identifici focusul auditoriului *tău* (vezi capitolul 8, ca să-ți împrospătezi memoria), poți folosi această strategie extrem de simplă pentru a pleda mai eficient propria-ți cauză nobilă.

În acest scop, trebuie mai întâi să-ți aștemi argumentele pe hârtie, nu neapărat într-un mod anume, ci așa cum le-ai scrie în mod normal. În continuare, analizează fiecare dintre frazele pe care le-ai compus, căutând cuvinte sau exprimări evident corelate cu un focus promotor sau cu un focus preventiv (de exemplu: *realizare, creștere, progres* față de *prevenire, să asigurăm, să se deterioreze*). Pune-ți întrebarea dacă fraza respectivă se referă la un potențial câștig (de exemplu: un grad sporit de succes) sau la evitarea unei pierderi (de exemplu: mai puține eșecuri)? Reformulează, acolo unde e nevoie, pentru ca toate frazele să-i dirijeze cititorului atenția în aceeași „direcție" motivațională. Cu cât ești mai coerent și mai consecvent, cu atât mai persuasiv va fi apelul tău în percepția auditoriului căruia i te adresezi.

Priceperea în a croi ceva pe măsură nu se obține peste noapte, ci după multă, multă practică – la fel ca oricare alt meșteșug. Chiar și membrii mai noi de la MSC care cunosc foarte bine cercetarea mai alunecă uneori în limbaj focusat preventiv, când concordanța trebuie atinsă cu un auditoriu focusat promotor. Într-adevăr, chiar și noi înșine avem în continuare nevoie să ne verificăm de două ori mesajele, din punctul de vedere al

consecvenței. Dar, cu mult exercițiu, vei deveni în timp din ce în ce mai priceput, și, ca urmare, din ce în ce mai eficace.

## Stop evazioniștilor

Așa cum am arătat, concordanța motivațională devine un instrument foarte la îndemână, atunci când vrei să influențezi intențiile altor oameni – chiar dacă intenția respectivă constă în a înceta să mai facă un lucru pe care se simt foarte tentați să-l facă, de exemplu să renunțe la fumat când sunt tentați să fumeze. Folosirea limbajului adecvat funcționează în a influența intenția chiar și atunci când e vorba de ceva ce ai prefera să *nu* faci, cum ar fi să-ți plătești impozitele. Și există îngrozitor de mulți oameni care nu și le plătesc pe ale lor. În anul 2006 (cel mai recent an pentru care dispunem de date), fiscul american a anunțat că un procent de șaptesprezece la sută din valoarea impozitului pe venit, datorat guvernului federal, a rămas neachitat. Asta înseamnă cam 450 de miliarde de dolari, în impozite pe care cetățenii și firmele din Statele Unite refuză să le plătească.

E ușor să simpatizezi cu evazioniștii, dat fiind că puțini dintre noi simt vreo plăcere în a-și achita taxele și impozitele, și mulți consideră că sistemul nostru actual de taxare e lipsit de echitate. Dar totuși, autoritățile au nevoie de taxe și impozite ca să furnizeze servicii, iar neplata impozitelor înseamnă servicii mai puține sau de calitate inferioară pentru noi toți! Așadar, dacă tu ai fi fiscul, cum ai încerca să-i încurajezi pe oameni să-și plătească dările? Un studiu recent desfășurat în Austria ne-ar putea oferi câteva indicii prețioase (și încă un exemplu perfect pentru această carte, dat fiind că presupune valorificarea concordanței motivaționale).



Cercetătorii austrieci le-au dat participanților la studiu – un grup numeros de contribuabili de vârstă mijlocie – una din cele două variante ale unui apel, venind în mod explicit din partea ministerului austriac al finanțelor, să-și plătească în întregime impozitul pe venit (mai jos sunt traducerile variantelor originale în germană). Fiecare asemenea apel începea cu următoarele informații introductive:

Plata impozitelor de către cetățeni reprezintă cea mai importantă sursă de venituri a statului. În anul 2005, Austria a avut venituri totale provenite din taxe și impozite în valoare de 58,97 miliarde de euro. Din acestea, 31,8 miliarde de euro erau așa-numite plăți de transfer. Federația austriacă nu le-a folosit pentru a-și îndeplini propriile îndatoriri, ci le-a redistribuit în multe moduri, sub forma bunurilor și a serviciilor publice asigurate cetățenilor săi.

După această introducere, varianta focusată promotor continua astfel:

Plata taxelor contribuie la prosperitatea statului. Dacă cetățenii își declară în mod onest veniturile, statul are posibilitatea să folosească bugetul public pentru a finanța și a îmbunătăți sistemul de asistență socială și pentru a le oferi cetățenilor săi servicii moderne de îngrijire a sănătății. Mai mult decât atât, dacă încasările din taxe și impozite sunt suficiente, statul poate să extindă infrastructura, cum ar fi sistemul de drumuri și căi ferate. Sistemul justiție poate fi și el adus la un nivel ridicat și modern, iar securitatea statului poate fi și ea garantată. Cu bani publici, sistemul de învățământ poate fi unul de înaltă calitate, capabil să ofere largi posibilități de studiu și pregătire în școli și universități. Cât privește arta și cultura, se pot subvenționa numeroase și variate manifestări și evenimente. Toți cetățenii pot să beneficieze de bunuri și servicii publice, atunci când contribuabilii își plătesc cinstit dările.

În contrast, varianta cu focus preventiv continua, după aceeași introducere informativă, în felul următor:

> Fără plata taxelor, niciun stat nu poate să prospere. Dacă cetățenii nu-și declară în mod onest veniturile, încasările sunt scăzute și statul nu mai are posibilitatea să le ofere tuturor cetățenilor justiție socială și tratament medical egal. Mai mult decât atât, dacă încasările din taxe și impozite sunt insuficiente, statul trebuie să reducă cheltuielile cu infrastructura; nu se mai poate garanta întreținerea permanentă a sistemului de drumuri și căi ferate. Economiile la sânge pot impieta asupra securității și a sistemului juridic. Dacă nu există destui bani publici, sistemul de învățământ se poate deteriora, ducând la scăderea standardelor în școli și universități. Cât privește arta și cultura, penuria de subvenții afectează puternic oferta culturală. Cetățenii beneficiază în mai mică măsură de bunuri și servicii publice, dacă mare parte din contribuabili nu-și plătesc dările.

În continuare, tuturor participanților li s-a cerut să-și închipuie că au primit cadou suma de 4 500 de euro și că au de gând să folosească acești bani ca să-și cumpere o mașină nouă. Dacă aleg să declare la fisc venitul obținut din donația respectivă, ar avea de plătit un impozit, și, ca urmare, le-ar rămâne mai puțini bani pentru achiziția mașinii. Dacă nu declară donația și sunt prinși, ar avea de plătit o amendă – subliniindu-se însă că riscul de a fi prinși rămânea foarte scăzut (ceea ce, în general vorbind, cam așa este).

Când participanții austrieci cu motivație promotoare au citit despre avantajele de care *beneficiază* toată lumea, în cazul în care numărul contribuabililor plătitori de taxe este mare, ei și-au manifestat intenția mai hotărâtă de a-și plăti dările, în timp ce participanții cu motivație preventivă s-au arătat mult mai doritori să-și plătească impozitele atunci când au citit despre cum ar avea *de suferit* toată lumea, în cazul în care numărul de contribuabili plătitori este scăzut.[4]

Uneori, oamenilor nu le trebuie decât un mic impuls, ca să procedeze cum se cuvine – genul de „ghiont ușor“ pe care concordanța motivațională o poate asigura fără dificultate. Orice om care ezită, neputându-se hotărî dacă să se ducă la vot sau nu, dacă să ia în serios chestiunea separării deșeurilor pentru reciclare, dacă să-și facă un vaccin antigripal, dacă să economisească la sânge apa consumată sau oricare din nenumăratele alte lucruri despre care știe că iese mai câștigat făcându-le, dar nu prea vrea să le facă, de fapt, s-ar putea în sfârșit să i se pară că așa e *corect*, că așa e *în regulă*, dacă *resimte* o concordanță motivațională în momentul când se gândește să-l facă.

## De ce avem nevoie de concordanță acum, mai mult ca oricând

Există atât de multe mesaje care se luptă să ne atragă atenția, în aproape orice moment al vieții noastre conștiente! Purtăm conversații unii cu alții, în același timp în care ne aruncăm frecvent privirea pe ecranul telefonului mobil, iar undeva în fundal răcnește un televizor pornit. Citim o revistă în același timp în care ascultăm în căști muzică dintr-un MP3-player, iar din când în când ridicăm privirea și ne uităm la ceilalți pasageri din metrou și la reclamele lipite în vagon. În timp ce conducem mașina, ascultăm emisiuni difuzate la radio și citim în fugă panourile de reclamă pe lângă care trecem razant. Toate aceste informații se străduiesc din răsputeri să-și croiască drum în creierul nostru – dar câte dintre ele reușesc efectiv să pătrundă acolo? „Nu prea multe“ e puțin spus – aproape nimic din toate

acestea n-ajunge înăuntru, darămite să mai şi rămână în memorie!

Din cauza aceasta, nici că se poate un moment mai potrivit decât prezentul, pentru a stăpâni la perfecţie arta şi ştiinţa creării concordanţei motivaţionale. La încheierea celei mai recente ediţii a cărţii *Influence*, Cialdini face câteva remarci despre evoluţia tehnologiei, despre noianul suprasolicitant de informaţii prin care cu toţii trebuie să înotăm zilnic ca printr-o mocirlă – toate acele e-mailuri, reclame audiovizuale, postări pe Facebook şi pe Twitter – şi despre felul în care aceste schimbări afectează arta persuasiunii. „Când vom avea de luat o decizie", scrie Cialdini, „ne vom bucura mult mai rar de luxul unei analize complete şi temeinice a situaţiei totale, şi vom recurge tot mai mult la concentrarea pe un singur element caracteristic al ei, chiar dacă de obicei relevant." Precum sperăm să fi reuşit să ilustrăm şi noi, cu exemplele din *Focus*, concordanţa motivaţională dă naştere tocmai unui asemenea element relevant care să ne călăuzească decizia – experienţa sentimentului că *aşa e în regulă*.

Dacă ţi-ai dori ca informaţia pe care o comunici să-şi croiască un drum pe lângă toate aceste mesaje concurente, ai nevoie de toate avantajele posibile. Acesta este şi motivul pentru care oamenii cheltuiesc o avere pe reclame care să sară-n ochi, pe recomandări din parte unor celebrităţi şi pe spaţiu publicitar de calitate superioară. Dar toţi banii din lume, prin ei înşişi, nu vor reuşi să-ţi facă auditoriul să simtă că mesajul tău e *în regulă* şi li se potriveşte. Când ceva *ţi se pare potrivit*, îţi atrage atenţia şi-ţi rămâne în memorie. Ca să fii sigur că ţi-ai consumat aşa cum trebuie timpul, banii şi energia, asigură-te că mesajul tău este transmis în condiţii de concordanţă.



# 12 | La piaţă

Difuzarea unui spot publicitar cu durata de 30 de secunde în timpul finalei Super Bowl din 2012 a costat, în medie, 3,5 milioane de dolari, fără a socoti şi costurile de producţie ale reclamei în sine. Publicitatea – indiferent dacă e difuzată la televiziune, la radio, în presa tipărită sau pe Internet – este scumpă. Vasta majoritate a miliardelor şi miliardelor de dolari pe care companiile americane le cheltuiesc în fiecare an cu publicitatea au un singur scop: să te convingă *să cumperi* ceva. Există îngrozitor de mulţi oameni pe lumea asta a căror sarcină este să te determine să alegi produsul lor, în dauna nu ştiu cărei alternative – iar pentru ei, miza este foarte ridicată. Titularul de reclamă care îşi transmite mesajul publicitar în condiţii de concordanţă motivaţională va deţine un avantaj, pe acest teren supraaglomerat. În acest capitol, noi vă vom arăta de ce.

## Concordanţa te face să-ţi doreşti *realmente* lucrul respectiv

Totul începe cu intenţia. O fi drumul spre iad pavat cu bune intenţii, dar să nu uităm că şi drumul spre rai e pavat tot cu ele. Fără intenţia (conştientă *sau* inconştientă) de a face ceva, nu se întâmplă nimic. Tocmai de aceea schimbarea (sau crearea) intenţiei este primul pas – şi unul foarte necesar – în procesul de influenţare a oamenilor să-ţi cumpere produsul. Consumatorii trebuie să-l *vrea* – indiferent despre ce fel de lucru vorbim. În ultimă instanţă, acesta este şi motivul pentru care contează

atitudinea față de marcă, percepțiile în privința valorii și celelalte chestiuni de acest fel – ele ne influențează intenția de a cumpăra Coca-Cola, mai degrabă decât Pepsi, sau de a vedea noul film de acțiune cu Russell Crowe în rolul principal, mai degrabă decât cea mai recentă comedie romantică a lui Ben Stiller.

Experiența concordanței motivaționale, resimțită în momentul în care citim, ascultăm sau privim un mesaj publicitar, are un efect direct și măsurabil asupra intențiilor noastre. Grant Halvorson, coautoare a cărții de față, a remarcat frecvent influența concordanței motivaționale, în ceea ce privește propriile cumpărături. Ea explică în felul următor:

Precum am mai spus deja, în viața personală sunt foarte consecvent focusată preventiv. Vreau tot ce e sigur, fiabil și nu foarte scump. N-am încredere în reclame. Când fac cumpărături online, citesc mai întâi opiniile negative, ca să văd cât de grave sunt defectele produsului pe care-l caut și dacă pot sau nu să mă împac cu ele. Și mă doare fix în cot de cât de la modă e un lucru, în cazul în care costă o avere și nu rezistă la proba timpului. Așadar, în general mă irită reclamele care încearcă să facă dintr-o achiziție practică și funcțională o chestie elegantă sau șic – monovolumul Toyota Sienna e *mașinuță de lux?!* Hârtia igienică Charmin vrea să mă facă *să-mi placă să ies?!*

Există totuși o singură excepție importantă: tehnologia. Sunt o fană declarată a tehnologiei, cu focus clar promotor: genul de persoană care se entuziasmează de absolut fiecare nouă cucerire în materie de tablete, laptopuri, smartphone, cititoare electronice și accesibilitate fără fir. Dețin un Kindle, dar și un Nook, o tabletă iPad, câteva iPoduri, patru laptopuri și mai multe tipuri de smartphone decât mă lasă rușinea să admit în public. De-a lungul anilor am cheltuit o sumă penibil de mare de bani pe cele mai recente gadgeturi, doar ca să constat că multe dintre ele fie nu se ridicau la înălțimea promisiunilor, fie încetau alarmant de repede să mai funcționeze ca lumea. Niciuna dintre aceste experiențe neplăcute n-a reușit, nici pe de parte, să-mi potolească pasiunea pentru orice cu particula „i" în față, spre negrăita întristare a soțului meu. Absolut toate strategiile publicitare care în mod normal n-au niciun efect asupra mea, atunci când vreau să cumpăr *orice altceva*, devin în totalitate irezistibile dacă mi-au căzut ochii pe vreun gadget recent. (Hmm, noul model de iPad are un ecran „uluitor", cu detalii „mai bogate" și conexiune fără fir 4G „ultrarapidă"? *Pare în regulă.*)

Atunci când o reclamă ne provoacă o stare de concordanță motivațională, are loc o creștere a gradului nostru de implicare – și de *angajament* – în decizia de a alege produsul lăudat. Îndemnul de a bea suc de struguri Welch „ca să te energizezi" concordă cu motivația promovării, pentru că este o strategie a *elanului activ* – deci ți se pare corect s-o faci. („Hai să ne energizăm!" sună, pur și simplu, a îndemn mustind de veselie și elan, nu? Iar atunci când ești focusat promotor, exact asta îți dorești: entuziasm, lux și inovare.) Marca îți place mai mult, deci ai o intenție mai puternică s-o cumperi din nou, data viitoare când mai bântui printre rafturile supermarketului.

Pe de altă parte, îndemnul de a bea suc de struguri Welch „ca să nu ratezi ocazia de a te energiza" *nu* concordă cu motivația ta promotoare, pentru că este o strategie a *vigilenței*. Se referă la evitarea unei greșeli – ceea ce, pentru un ins motivat promotor, este un mesaj neconcordant, care nu i se pare potrivit. „Nu rata ocazia de a te energiza!" sună cam aiurea, când ești focusat pe promovare. Dacă acesta este mesajul mărcii Welch, își va diminua intenția de a bea acel suc de struguri și marca îți va plăcea mai puțin. Brusc, Ocean Spray va începe să pară o variantă mai bună.

Dar dacă ești motivat preventiv? În acest caz, vei fi mult mai sensibil la ideea de a rata ceva. Tu realmente nu vrei să faci nicio greșeală, deci „Nu rata șansa de a te energiza!" nu ți se pare deloc o idee aiurea. De fapt, sună chiar convingător. Auzind că ar fi o greșeală să *nu* bei suc de struguri Welch, ți se va întări intenția de a cumpăra acest produs și marca îți va plăcea mai mult. De acum încolo, Welch ți se va părea alegerea *corectă*.[1]

## Cinci consumatori din cinci preferă concordanța

Imaginează-ți că te pregătești să pleci într-un sejur de o săptămână în Insulele Caraibe, deci dai o raită pe la farmacia din cartier ca să-ți iei una-alta pentru călătorie, inclusiv niște loțiune solară. Ajunsă în fața rafturilor cu creme și loțiuni de protecție solară, constați că ai de ales între două mărci principale: marca X și marca Y.

Pe eticheta mărcii X scrie așa:
*Nu da nicio șansă arsurilor solare! Marca X îți asigură protecție garantată. Marca X – protecție dublă!*
Pe eticheta mărcii Y scrie:
*Bucură-te de razele calde ale soarelui. Marca Y pentru un bronz sănătos. Marca Y – bucură-te de soare!*

Care dintre ele este mai atrăgătoare? Pe care ai cumpăra-o *tu*? Pe care crezi că ar cumpăra-o agitatul nostru prieten Jon (care, apropo, nu-i deloc genul să se înnebunească după ieșiri în natură)? Cercetătorii au descoperit că, în general, oamenii au tendința să prefere marca X – deloc surprinzător, dat fiind că actul de a folosi loțiune solară este inerent mai focusat preventiv, decât promotor. Rostul lui principal, la urma urmei, este



acela de a-ți *proteja* pielea, împiedicând razele de soare s-o atingă. Dar cercetătorii au mai descoperit ceva: printre cumpărătorii de felul lui Jon, care mai au și un focus predominant preventiv, preferința pentru marca X a fost semnificativ mai puternică decât printre cumpărătorii cu un focus predominant promotor.[2] Prin urmare, și aici vedem din nou două surse separate de concordanță motivațională, care acționează simultan:

1. Descrierea focusată preventiv a mărcii X concordă cu scopul focusat preventiv căruia îi servește loțiunea solară, ca produs,

și

2. Descrierea focusată preventiv a mărcii X concordă cu motivația dominantă a cumpărătorilor focusați preventiv.

Corespondența dintre modul de încadrare a reclamei și motivația auditoriului sau motivația pe care produsul este destinat s-o satisfacă, s-a demonstrat de asemenea că îmbunătățește atitudinile consumatorilor față de o marcă, în cazul suplimentelor alimentare,[3] în cel al bicicletelor eliptice,[4] al pastei de dinți[5] și, după cum am mai menționat deja, în cazul sucului de struguri.[6] Ori de câte ori facem ca o marcă să pară *în regulă*, comparativ cu o alta, o facem să fie mai susceptibilă de a fi aleasă de consumatori.

De asemenea, poți crea o a treia sursă de concordanță, dacă vorbești despre mijloacele folosite pentru atingerea scopului urmărit (adică, în cazul de față, protejarea pielii), într-un mod care să concorde și el cu motivația prevenirii. Când o marcă fictivă de loțiune solară, Sunskin, a fost descrisă în termenii motivației preventive:

*Ești protejat. Ești sigur că nu te supui niciunui risc de arsuri solare și că te poți simți complet relaxat.*

Consumatorii au avut niște atitudini încă și mai pozitive față de marcă, atunci când textul principal al reclamei a fost și el formulat în termenii unei pierderi:

*Nu rata șansa de a te proteja!*

mai degrabă decât în termenii unui câștig:

*Ești protejat.*

„Nu rata șansa de a te proteja" concordă cu prevenirea pentru că este o strategie a *vigilenței* - stai cu ochii-n patru, folosește acest produs și nu vei face nicio greșeală.

Concordanța poate fi și un mod eficace de poziționare a produsului tău în percepția unui segment subexploatat al pieței: oamenii care, până în acest moment, pur și simplu nu au fost interesați de ceea ce vinzi tu. Ca să explicăm mai bine ce vrem să spunem, vom apela la exemplul asigurărilor de sănătate.

## Atragerea unor noi segmente de auditoriu prin intermediul concordanței

La prima vedere, un produs de felul asigurărilor de sănătate (de fapt și de drept, *orice* fel de asigurare!) ar părea să fie chintesențial preventiv, menit fiind să te ajute să previi problemele financiare care urmează după un dezastru sau cine știe ce mare nenoroc. Dar asigurarea este practic un produs de partajare a riscului: tu îți asumi o parte din acest risc, iar restul este preluat de asigurător - și clienții pot alege planuri de asigurare care să le ofere grade diferite, mai mici sau mai mari, de protecție în fața efectelor negative ale materializării riscului.

Ca să evite riscuri mai mari, clienții pot alege planuri de asigurare „Cadillac", cu prime consistente, dar franșize deductibile scăzute (franșiza deductibilă este suma pe care persoana asigurată trebuie s-o plătească din buzunar, înainte ca



asiguratorul să-și plătească partea care îi revine conform contractului) și coplată redusă (coplata este suma pe care asiguratul o plătește pentru fiecare serviciu medical prestat). Ca asigurat, plătești o sumă lunară mai mare, dar cel puțin știi cu certitudine că asta-i *tot* și nu vei plăti niciun ban în plus, dacă realmente te lovește vreo nenorocire. Genul acesta de plan este un produs cu focus pe prevenire, dat fiind că avantajele sale rezidă eminamente în evitarea oricărei surprize neplăcute. El îi va atrage cel mai mult pe consumatorii cu focus preventiv și ar trebui să i se facă reclamă, pentru maximă eficacitate, cu o încadrare în termenii unei *pierderi*, gen:

*Dacă nu alegi acest plan de asigurare, s-ar putea să fii nevoit să scoți din buzunar o grămadă de bani, dacă te îmbolnăvești grav.*

Planurile de asigurare cu grad mai mare de risc și prime lunare în valoare mai scăzută îi lasă consumatorului mai mulți bani la dispoziție în bugetul personal, pentru lucruri mult mai distractive decât o asigurare, dar dacă omul se îmbolnăvește, va fi responsabil pentru o parte mai mare a costurilor întâmpinate: valori mai mare ale coplăților și ale franșizei deductibile. Genul acesta de plan este mai aproape de focusul promovării, pentru că presupune acceptarea unui risc în schimbul recompensei pe care o reprezintă primele lunare mai mici, și care lasă la dispoziție mai mulți bani pentru alte interese. Practic, e ca și cum ai paria la un joc de noroc. Și, ca atare, îi va atrage cel mai mult pe consumatorii cu focus promotor, reclama având maximum de eficacitate cu o încadrare în termenii *câștigului:*

*Dacă alegi acest plan, atunci te vei bucura de mai mulți bani în propriul buzunar, în fiecare lună.*

De fapt, un studiu recent, desfășurat cu clienții unei importante societăți de asigurări din Olanda, a căutat să afle cum sunt influențate percepțiile asupra valorii planului de asigurare și asupra intenției de achiziție, de încadrarea în termenii

câștigului/pierderii; concluzia a fost că planurile de asigurare cu prime mici și franșiză deductibilă mare (focus promotor) erau într-adevăr mai atrăgătoare, atunci când prezentarea era formulată în termenii câștigului, pe când planurile cu prime ridicate și fără franșiză deductibilă (focus preventiv) aveau mai multă atractivitate când erau formulate în termenii evitării unei pierderi.[7]

(Notă: „Ieftinătatea" unui produs ar putea fi și ea formulată într-un mod care să-i atragă pe cei cu focus preventiv – de exemplu, „evitarea unei plăți lunare consistente" –, dar când produsul în chestiune duce la costuri mai mici prin *creșterea potențialului de risc*, rezultă o combinație deloc atrăgătoare pentru un consumator care își dorește siguranță nu doar acum, ci și cât mai departe în viitor.)

Creșterea concordanței motivaționale poate deveni extrem de prețioasă pentru asigurătorii care încearcă să-și adjudece un nou segment al pieței: toți indivizii care se vor vedea obligați pentru prima dată să cumpere un plan de asigurare, ca urmare a reformei sistemului de sănătate (indiferent dacă la nivel național sau statal, în cadrul federației americane). La modul foarte general vorbind, jumătate din cei care nu au asigurare (multe milioane de americani) nu sunt asigurați pentru că așa doresc – în termeni strict tehnici, ei și-ar putea permite să plătească primele sau sunt eligibili pentru programul Medicaid finanțat de guvern, dar aleg să-și asume riscul de a plăti orice serviciu medical din propriul buzunar. Această voință de acceptare a riscului sugerează că, motivațional vorbind, indivizii respectivi sunt focusați promotor în privința propriei situații financiare. Mulți sunt ceea ce asigurătorii din domeniul serviciilor medicale numesc „Junii Invincibili" – bărbați încă tineri, pe care nu-i îngrijorează peste măsură ideea că s-ar putea trezi în brațe cu o notă de plată enormă, în urma unei spitalizări. Dat fiind că Junii Invincibili chiar se întâmplă să nu aibă, în general, decât costuri medicale anuale relativ scăzute, ei reprezintă un segment de populație deosebit de ispititor pentru orice societate de asigurare, care evident că și-ar dori să-i aibă înregimentați în baza de clienți. Pentru atragerea acestui segment de piață cu focus promotor, nu-i destul să-ți pui pe site nenumărate imagini „cool" cu sportivi la modă și surferi pe zăpadă, dacă n-ai de gând să le oferi altceva decât aceleași produse cu focus preventiv pe care le dirijezi și spre consumatorii tăi mai vârstnici. Opțiunile puse la dispoziția Junilor Invincibili trebuie să fie întotdeauna formulate în termenii unui *câștig* – cu accent pe avantaje, bonusuri și recompense.

## Un mesaj atrăgător pentru culturi diferite, prin intermediul concordanței

Diferențele de natură culturală în materie de focus promotor sau preventiv, despre care vorbeam în capitolul 8, au implicații semnificative și pentru modul în care produsele sunt prezentate sau ar trebui să fie prezentate comercial, în fața a diverse societăți (și în fața segmentelor diferite din cadrul aceleiași societăți). Reclamele care asigură „concordanță" pentru oamenii crescuți într-un anumit loc sau care privesc „sinele" într-un anumit mod, s-ar putea să nu funcționeze la fel de bine într-un mediu socio-cultural diferit. De pildă, într-un studiu s-a constatat că oamenii cu o concepție despre sine independentă, mai aproape de mentalitatea americană, au preferat sucul de portocale marca SunUp (marcă imaginară) în mai mare măsură atunci când a fost prezentat cu ajutorul unui limbaj focusat promotor:

*O inimă puternică se dezvoltă picătură cu picătură. SunUp este sucul de portocale pe care poți conta să-ți păstreze inima sănătoasă.*

Cei cu o viziune identitară mai interdependentă, apropiată de concepția asiatică, au preferat sucul de portocale SunUp în mai mare măsură atunci când era prezentat cu un limbaj focusat preventiv:

*Slăbiciunea inimii se previne picătură cu picătură. SunUp este sucul de portocale pe care poți conta să-ți protejeze inima.*

Alt studiu a arătat că formularea în termeni de câștig a unui apel la folosirea regulară a aței dentare (adică prin accentuarea beneficiilor aduse de această operație) era mai eficace în cazul consumatorilor britanici, pe când formularea în termenii unei pierderi (adică prin accentuarea costurilor *neutilizării*) a funcționat mai bine în cazul consumatorilor est-asiatici.[8] Comercianții din Statele Unite, care trebuie de regulă să se adreseze unei mari varietăți de grupuri etnice și culturale de pe tot cuprinsul țării, ar avea numai de câștigat, dacă ar folosi limbajul motivațional potrivit pentru fiecare din diferitele comunități pe care le vizează.

## Concordanța dezleagă băierile pungii

Sigur, faptul că au un sentiment de concordanță motivațională îi face pe oameni să manifeste intenții mai hotărâte și să le placă mai mult ideile sau produsele tale – dar hai să trecem la bani. Concordanța va face să pară că un produs merită *să plătești mai mult* pentru el? Absolut. Ca să dovedim această afirmație, haideți să vedem unul dintre primele studii pe tema concordanței motivaționale, pe care noi l-am desfășurat la Centrul de Știință a Motivației în urmă cu zece ani. Participanții,



studenți la licență în cadrul Universității Columbia, au fost rugați să aleagă între o cană și un pix, chipurile ca parte dintr-un studiu de marketing pe tema preferințelor consumatorilor.[9] Alegerea în sine era nițel manipulată: cana arăta mult mai frumos decât pixul și a fost preferată de aproape toată lumea. Noi voiam în mod precis să existe o preferință puternică pentru cană, astfel încât să putem vedea cum influențează concordanța valoarea bănească a *aceleiași* preferințe.

Le-am cerut studenților să ia decizia în unul din două moduri posibile: concetrându-se pe ce ar avea de câștigat alegând cana sau pixul (o strategie de decizie care concordă cu motivația promovării) sau concentrându-se pe ce ar avea de pierdut *nealegând* cana sau pixul (o strategie decizională care concordă cu motivația prevenirii). Remarcați că, în ambele cazuri, studenții iau în considerare însușirile pozitive ale cănii și ale pixului, dar o fac într-un mod *proactiv* (de exemplu: însușirile pozitive ale cănii, pe care le vor *câștiga* alegând-o) sau într-un mod *vigilent* (de exemplu: însușirile pozitive ale cănii pe care *nu le vor pierde* alegând-o). Totodată, am stabilit dacă fiecare student era motivat promotor sau preventiv în general. După ce fiecare student a ales cana, am întrebat: „Cât crezi că este prețul acestei căni?" După cum se vede mai jos, prețul perceput al cănii a fost mult mai mare – *cu 50 la sută mai mare!* – când decizia s-a luat în condiții de concordanță, decât de neconcordanță.

| | Decizie pe baza unui câștig | Decizie pe baza evitării unei pierderi |
|---|---|---|
| Subiecți cu focus promotor | 8,78 $ | 6,32 $ |
| Subiecți cu focus preventiv | 5,00 $ | 8,07 $ |

Notă: Căsuțele evidențiate se referă la alegerea făcută în condiții de concordanță motivațională.

Probabil că îți spui în sinea ta: „Da, dar etalonul valorii în acest studiu a fost *prețul perceput* al cănii. Ce s-ar fi întâmplat dacă subiecții ar fi trebuit să-și cheltuiască propriii bani, ca s-o cumpere? Ar mai fi avut concordanța un efect atât de mare? Sau cât de cât un efect?" Corect. E o întrebare care ne-a trecut și nouă prin cap. Cu alt grup de studenți, i-am dat fiecăruia câte cinci dolari la începutul experimentului și apoi am repetat exact aceeași procedură. Din nou, subiecții au ales cana în defavoarea pixului. După aceea, le-am arătat un plic care conținea o sumă reprezentând prețul normal al cănii și le-am spus că pot să cumpere cana, dacă doresc, însă numai dacă oferă o sumă cel puțin egală cu prețul aflat în plicul închis (procedeul este similar licitațiilor fără strigare: oferi un preț pe care tu îl consideri cel mai bun, din punctul tău de vedere, și aștepți să vezi ce se întâmplă). Dacă ofereau o sumă egală cu prețul din plic sau mai mare, atunci obțineau cana *la prețul pe care-l oferiseră*. Tabelul de mai jos arată cât din *cei cinci dolari proprii* erau studenții dispuși să plătească, pentru a obține cana, în fiecare din cele patru situații.

| | Decizie pe baza unui câștig | Decizie pe baza evitării unei pierderi |
|---|---|---|
| Subiecți cu focus promotor | 4,76 $ | 3,11 $ |
| Subiecți cu focus preventiv | 2,49 $ | 4,68 $ |

Notă: Căsuțele evidențiate se referă la alegerea făcută în condiții de concordanță motivațională.

Prin urmare, răspunsul este „Da!" Chiar și atunci când își cheltuiesc propriii bani ca să cumpere obiectul ales, oamenii vor oferi mult mai mult dacă își iau decizia într-un mod apt să creeze concordanță motivațională. Într-adevăr, efectul concordanței este, la drept vorbind, chiar mai mare, atunci



când decid cât să cheltuiască din *banii lor* ca să-l cumpere (în cadrul celui de-al doilea studiu). Concordanța este o experiență care dă naștere la valoare bănească veritabilă, cât se poate de reală. Concluziile de acest fel s-au văzut repetate și în cazul multor altor tipuri de produse. De pildă, când consumatorilor li s-a îngăduit să evalueze căștile de protecție pentru ciclism într-un mod care crea concordanță motivațională, ei s-au arătat dispuși să dea cu 20 la sută mai mulți bani pe o cască, decât atunci când aveau un sentiment de neconcordanță.[10] Iar într-un alt studiu, consumatorii au oferit cu peste 40 la sută mai mulți bani pentru aceeași lampă de carte, dacă modul în care își luau decizia crea concordanță, față de situația în care resimțeau neconcordanță.[11]

Ajunși în acest punct, probabil te întrebi dacă nu cumva concordanța dă naștere unei iluzii care influențează opțiunea și valoarea percepută, separat de valoarea efectiv înregistrată. În acest caz, e cinstit să le inducem oamenilor o asemenea percepție imaginară, artificial umflată, despre valoarea unui produs? Suntem de acord că n-ar fi cinstit. Dar nu acesta este efectul concordanței motivaționale, pentru că sporul de valoare este unul *real*. Altfel spus, oamenii nu doar că vor să plătească mai mult pentru cană, ci chiar o consideră și se bucură de ea ca de o cană efectiv mai bună. Acest lucru se întâmplă pentru că sentimentul de concordanță motivațională influențează și gradul de satisfacție al individului față de alegerea pe care a făcut-o. Astfel, prietenul nostru Ray, cel cu focus pe promovare, va fi mai mulțumit de mașina pe care a cumpărat-o în condiții de concordanță motivațională („Mașina asta are un consum pe kilometru absolut genial!"), pe când Jon cel focusat preventiv se va simți cel mai bine când își ia decizia în mod vigilent („Nu-mi pot permite să nu iau în calcul consumul ăsta genial!").

Spre deosebire de atât de multe din tehnicile vădit manipulatoare pe care le folosesc comercianții fără scrupule, concordanța motivațională nu este un truc mizerabil cu care să-l păcălești pe consumatorul naiv. Indiferent că vorbim despre căni, calculatoare sau grătare electrice, studii după studii arată că, dacă aleg un produs având *sentimentul că este în regulă*, consumatorii se vor simți ulterior semnificativ mai mulțumiți de alegerea făcută.[12] Așadar, dacă lucrezi în domeniul publicității, unde produsele pot fi la fel de bine mărci de pastă de dinți sau candidați politici, și apelezi la concordanța motivațională ca să-ți faci reclamele mai persuasive, este important să ții minte că sentimentul concordanței sporește *valoarea resimțită cognitiv* a lucrurilor – și nu doar ce lucruri vor alege consumatorii sau cât de mulți bani vor fi dispuși să plătească pentru ele.



# 13 | Un ghid care te învață pas cu pas cum să creezi concordanță motivațională

Există trei pași foarte simpli, în procesul de creare a concordanței. Ca să-ți faci o idee mai bună despre cum funcționează acest proces, imaginează-ți pentru o clipă că faci parte din consiliul de administrație al unei școli, într-o comunitate socială unde bugetele școlare sunt supuse aprobării prin vot a publicului. *Trebuie să-ți convingi vecinii că o majorare a impozitului pe proprietate se justifică prin necesitatea aducerii unor îmbunătățiri la infrastructura școlară.* Acum e momentul să alegi limbajul potrivit.

## Pasul 1: Le găsești focusul

Începi prin a pune întrebarea: *Ce vrea auditoriul meu?* Care este motivația acestor oameni, legat de chestiunea în discuție? Care este obiectivul *lor?* În cazul de față, te adresezi unei întregi comunități sociale. Nu ai doar un singur auditoriu, ci mai multe, ceea ce înseamnă că trebuie să identifici focusul motivațional dominant al fiecărui grup principal din interiorul comunității.

Părinții cu copii de vârstă școlară, de pildă, vor avea foarte mult de câștigat din finanțarea mai bună a școlilor. La urma urmei, ei vor pentru copiii lor acces deplin la toate posibilitățile de progres și dezvoltare. Așadar, în ce privește problema creșterii bugetului destinat școlilor (printr-o majorare a taxei pe proprietate), este foarte probabil ca ei să fie mai pronunțat focusați promotor.

Pensionarii, pe de altă parte, sunt necesarmente focusați pe propria securitate financiară. Mulți trăiesc dintr-un venit fix și vor să protejeze ceea ce au deja. Ca urmare, e mai probabil să abordeze chestiunea unei majorări a taxei pe proprietate (menită să sporească bugetul școlilor) cu un focus mai pronunțat preventiv. (De asemenea, așa cum vă spuneam în capitolul 8, oamenii mai în vârstă sunt în medie mai focusați preventiv decât oamenii mai tineri.) Aceste două direcții motivaționale foarte diferite vor impune două mesaje diferite, formulate diferit, pentru a putea da naștere la o bună concordanță motivațională cu fiecare auditoriu.

## Pasul 2: Formulează un conținut care să concorde

În continuare, încearcă să descoperi ce anume, exact, ai vrea să facă auditoriul tău, și dacă inițiativa sau decizia respectivă este în mod firesc *mai focusată promotor sau mai focusată preventiv, sau dacă ar putea fi, în egală măsură, oricare.* (În majoritatea cazurilor, ar putea fi oricare. Altfel spus, cea mai mare parte a lucrurilor pe care le facem în viața noastră de zi cu zi ar putea fi motivată fie de preocuparea promovării, fie de cea a prevenirii. Totuși, câteodată mai apare câte ceva, de genul „să-mi fac un vaccin antigripal", care e teribil de greu de descris în termenii unui focus promotor.)

Știi ce vrei să facă auditoriul tău: vrei ca vecinii tăi să voteze cu toții „Da" în privința majorării taxei pe proprietate, în scopul finanțării mai bune a școlilor. Din punctul de vedere al focusului motivațional care stă la baza acestei decizii, în cazul de față poate fi la fel de bine o motivație promotoare sau una preventivă – ai putea argumenta că majorarea taxei pe proprietate pentru îmbunătățirea condițiilor din școli va aduce cu sine progrese și ocazii favorabile *sau* că va ajuta la îmbunătățirea condițiilor de siguranță și securitate din cartier.

Așadar, pentru părinții cu focus promotor ai copiilor de vârstă școlară, îți va trebui un mesaj focusat promotor care să arate cum faptul că plătim mai mult pentru susținerea școlilor va asigura *cel mai bun*, cel mai *ideal* mediu de învățare pentru copiii lor. Întâmplător, acesta este și genul de argument pe care îl folosesc de obicei consiliile școlare, ceea ce face ca părinții să voteze aproape întotdeauna „Da" pentru majorarea bugetului.

Cu pensionarii și focusul lor preventiv, problema e nițel mai spinoasă (acesta fiind și motivul care îi determină să voteze de regulă „Nu" pentru majorarea bugetului). Cheia formulării unui mesaj pentru ei constă în a te gândi cum i-ar putea ajuta faptul că plătesc mai mult pentru școli, să-și atingă scopul de a fi *în siguranță*, cum să-i faci să considere că votul negativ ar fi o *greșeală*. De exemplu, un mesaj care accentuează ideea că o comunitate cu școli mai bune ar avea mai puțină infracționalitate și valori stabile ale proprietăților, ar fi un mesaj cu focus preventiv. La fel, și sublinierea faptului că îmbunătățiri neapărat necesare nu vor face decât să devină *și mai* costisitoare, dacă nu sunt rezolvate acum, imediat – deci, a plăti un pic mai mult acum este un mod de evita o *pierdere* mai mare în viitor (de exemplu: „Ar fi cea mai mare greșeală să așteptăm până ce lucrurile devin realmente foarte grave").

(Așa cum spuneam ceva mai devreme în cuprinsul cărții, când nu știi ce focus are auditoriul tău, cea mai sigură opțiune este să formulezi un mesaj care conține elemente apte să se adreseze fiecăruia dintre cele două focusuri – unele argumente să concorde cu promovarea, iar altele să concorde cu prevenirea. Acesta va fi de obicei oarecum mai puțin eficace decât un

mesaj perfect țintit, dar va fi mai eficace decât un mesaj cu focus unic, care va rata ținta a jumătate din auditoriu, sau decât un mesaj formulat la modul general și fără niciun focus.)

## Pasul 3: Comunică-ți mesajul într-un limbaj concordant

Acum că ai două mesaje pentru cele două auditorii ale tale, este momentul să decizi cum să le transmiți într-un mod care să creeze și mai multă concordanță motivațională. Ai la dispoziție *zece* metode de a le transmite, care pot să îndeplinească acest scop.

### Metoda de comunicare numărul 1: Formulare în termenii câștigului sau ai pierderii

Pe asta o știi deja pe de rost, nu-i așa? Încadrare în formula câștigului pune accentul pe progresele obținute (să ajungi la „+1"), dacă acționezi sau cumperi produsul (de exemplu: pasta ta de dinți aduce un câștig, sub forma unui surâs mai strălucitor sau a unor dinți fără carii). Încadrarea în formula pierderii subliniază modul în care lucrurile se pot înrăutăți (să ajungi la „-1"), dacă nu acționezi sau nu cumperi produsul (de exemplu: fără pasta ta de dinți, consumatorul va avea de pierdut, fiindcă dinții nu-i vor mai fi la fel de albi sau va avea mai multe carii). Haideți să aplicăm această metodă la exemplul nostru cu bugetul pentru școli:



**Varianta 1: Promovare + Cadrul câștigului**

Votează DA pentru bugetul școlilor!
Votează DA și putem crea cel mai bun mediu educațional cu putință pentru copiii noștri, oferindu-le maximum de posibilități să se dezvolte plenar.

*Analiză:* Această variantă creează maximum de concordanță pentru părinții cu copii de vârstă școlară. Folosește-o pe aceasta!

**Varianta 2: Promovare + Cadrul pierderii**

Nu vota NU pentru bugetul școlilor!
Votează NU, și vom pierde șansa de a păstra un mediu educațional propice sau de a le oferi copiilor din comunitatea noastră posibilitățile de care au nevoie.

*Analiză:* Această variantă creează o experiență de neconcordanță pentru părinții cu copii de vârstă școlară. N-o folosi!

**Varianta 3: Prevenire + Cadrul câștigului**

Votează DA pentru bugetul școlilor!
Votează DA și vom putea face din școlile și comunitatea noastră un mediu mai sigur. Putem face progrese împotriva infracționalității și pentru păstrarea valorii proprietăților.

*Analiză:* Această variantă creează o experiență de neconcordanță pentru pensionari. N-o folosi!

**Varianta 4: Prevenire + Cadrul pierderii**

Nu vota NU pentru bugetul școlilor!
Votează NU, și nu vom putea păstra un mediu sigur în școlile și în comunitatea noastră. Nu vom menține un nivel redus al infracționalității, nici valori stabile ale proprietăților noastre.

*Analiză:* Această variantă creează maximum de concordanță pentru pensionari. Folosește-o!

Iată alte câteva exemple pe care să le iei drept punct de reper, atunci când vrei să folosești metoda de livrare numărul 1, ca să te ajute să găsești formularea potrivită.

| | Abordarea pe baza câștigului | Evitarea pierderii |
|---|---|---|
| Vânzarea de căni | Gândește-te ce câștigi dacă alegi această cană. | Gândește-te ce pierzi dacă nu alegi această cană. |
| Antrenament la fotbal | Țelul tău este să marchezi de cel puțin trei ori din cinci. | Obligația ta e să nu ratezi de mai mult de două ori din cinci. |
| Alege sănătatea! | Acestea sunt avantajele unei vieți active... | Acestea sunt costurile inactivității... |
| Bugetul școlii | De ce să votezi afirmativ. | De ce să nu votezi negativ. |
| Feedback la clasă | Ce avantaje ai dacă înveți. | Ce vei pierde dacă nu înveți. |
| Stimulente la locul de muncă | Lucrurile bune care se întâmplă dacă îți atingi țintele de vânzări. | Lucrurile neplăcute care se întâmplă dacă nu-ți atingi țintele de vânzări. |

## Metoda de comunicare numărul 2: Pune accentul pe „de ce" sau „cum"

Așa cum spuneam mai devreme, în capitolul 6, oamenii cu focus promotor au tendința să gândească în termeni mai abstracți, pe când cei cu focus preventiv preferă moduri mai concrete de gândire. Pentru că promovarea ține de speranțe și de visele de viitor, îi face pe oameni să vadă imaginea de ansamblu și să perceapă lucrurile la un nivel global. În schimb, pentru că prevenirea ține de a fi atent să nu se schimbe nimic din starea actuală perfect mulțumitoare, îi face pe oameni să dea atenție detaliilor a ceea ce se întâmplă acum, percepând lucrurile la un nivel mai local și fiind cu ochii-n patru după posibilele probleme.[4]

Un mod de a-ți face mesajul să fie ori abstract, ori concret, este prin a te concentra pe „de ce" și nu pe „cum". Dacă focusul tău este predominant promotor, vei vrea să știi *de ce* ar trebui să faci lucrul X (de exemplu, de ce să investești în fondul mutual cutare), dar dacă focusul ți-e predominant preventiv, vei vrea mai degrabă să știi *cum* (de exemplu, cum anume, exact, funcționează fondul mutual cutare)? Așadar, atunci când îți transmiți mesajul în limbaj *„de ce"*, acest lucru dă naștere unei concordanțe a promovării. Transmiterea lui în limbaj *„cum"* va crea o concordanță a prevenirii. Mai jos, vei găsi câteva exemple care să te îndrume, pentru situațiile în care vrei să folosești această metodă.

| | Abordarea pe baza câștigului | Evitarea pierderii |
|---|---|---|
| Vânzarea de căni | Cu această cană Columbia, poți să arăți ce mândru ești de universitatea ta! | Această cană de dimensiuni generoase este făcută dintr-un material incasabil. |
| Antrenament la fotbal | Hai să ajungem cea mai bună echipă din campionat! | Să rămânem concentrați pe tehnicile necesare pentru a le penetra linia de apărare. |
| Alege sănătatea! | Făcând mișcare în mod regulat, te vei simți și vei arăta în cea mai bună formă! | Făcând mișcare în mod regulat, arzi calorii și îți stimulezi metabolismul. |
| Bugetul școlii | Majorarea de impozit propusă le va oferi copiilor noștri noi posibilități de studiu și dezvoltare! | Majorarea de impozit propusă va finanța un nou program de after-school și angajarea a încă cinci profesori. |
| Feedback la clasă | Dacă îți dai silința să înveți, îți deschizi calea spre noi ocazii favorabile în viitor. | Dacă îți dai silința să înveți, vei obține notele de care ai nevoie ca să nu-ți fie respins dosarul la universitățile de top. |
| Stimulente la locul de muncă | Cei mai buni performeri vor urca repede spre vârf! | Primii trei clasați în topul rezultatelor își păstrează șansele la o promovare anul acesta. |

## Metoda de comunicare numărul 3: Folosește adjective sau verbe

Alt mod de a manipula caracterul abstract al mesajului tău este prin a face *cuvintele însele* mai abstracte. Studiile de

psiholingvistică au demonstrat că adjectivele sunt cea mai abstractă categorie de limbaj, pentru că generalizează la nivelul tuturor evenimentelor specifice (de exemplu: „*X* este agresiv"), pe când verbele de acțiune sunt cea mai concretă categorie de limbaj, pentru că ele contextualizează și situează evenimentul (de exemplu: „*X* îl lovește pe *Y*").[2] Într-un studiu semnat de Gun Semin și colaboratorii, această tehnică a fost utilizată pentru a crește eficacitatea mesajelor de pledoarie în favoarea sportului. Avantajele practicării unui sport erau descrise fie cu ajutorul unor adjective abstracte (de exemplu: „Să faci sport e bine pentru tine... Sportul îți face mușchii și oasele *mai puternice* și stimulează o funcționare *mai bună* a inimii și a plămânilor"), fie cu cel al unor verbe de acțiune concrete (de exemplu: „Să faci sport e bine pentru tine... Mișcarea îți *întărește* mușchii și oasele și-ți *îmbunătățește* funcționarea inimii și a plămânilor").

Cercetătorii au constatat că participanții la studiu erau semnificativ mai motivați să facă sport după citirea mesajului, atunci când limbajul folosit concorda cu focusul lor dominant (abstract pentru predominanță promotoare și concret pentru predominanță preventivă). Unele modificări foarte subtile ale părților de vorbire au fost suficiente pentru a crea concordanță și a spori motivația – ceea ce înseamnă că toate acele lecții de gramatică din școala generală pot în sfârșit să ne fie de folos![3]

## Metoda de comunicare numărul 4: Scoate în evidență posibilitatea de a reuși sau de a nu eșua

Gândul la cât de bine au mers lucrurile în trecut sau la cât de bine vor merge în viitor face minuni pentru încrederea în sine a indivizilor cu focus promotor. Motivația promovării înflorește plenar pe o perspectivă încrezătoare și optimistă. Pentru oamenii cu focus promotor dominant, feedbackul pozitiv produce o performanță superioară,[4] iar optimismul este un predictor solid al stării de bine și al satisfacției în viață.[5] Prin urmare, transmiterea mesajului tău într-un limbaj și pe un ton vesel, care să inspire speranță și bună dispoziție, este încă un mod perfect de a crea concordanță. Și, precum spuneam mai devreme, oamenii cu focus promotor se simt mai motivați de *modelele care inspiră entuziasm*. Poveștile sau imaginile care vorbesc despre succesul altor oameni pot fi la fel de motivante ca propriile tale succese din trecut.

Motivația prevenirii, pe de altă parte, se va vedea accentuată atunci când ne gândim la momentele din trecut în care am eșuat pentru că nu eram suficient de pregătiți sau atunci când reflectăm îngrijorați la ce s-ar putea întâmpla în viitor dacă nu ne arătăm suficient de prudenți sau nu ne dăm toată silința. Pentru oamenii cu focus dominant preventiv, ceea ce aduce după sine cea mai bună performanță este feedbackul *negativ*, care menține vigilența - nu un feedback răutăcios, și nici măcar critic, ci un feedback care spune că s-ar putea să eșuezi, dacă nu te străduiești îndeajuns.[6] Prin urmare, transmiterea mesajului tău cu un limbaj și pe un ton mai prudent, care să atragă atenția că pot apărea și probleme, este modul în care poți crea concordanță pentru ei. De asemenea, ei se simt mai motivați de *pildele moralizatoare* - uneori, chiar poți învăța ceva (și poți fi motivat) de pe urma greșelilor comise de alții. Important de remarcat, aceste mesaje nu sunt pesimiste - ele nu spun că ți se *va* întâmpla ceva rău. Dimpotrivă, ele spun că *s-ar putea* să ți se întâmple ceva rău, dacă nu ești atent să faci ceea ce trebuie ca să oprești cursul negativ al lucrurilor.

## Metoda de comunicare numărul 5: Accentuează schimbarea sau stabilitatea

Prin scoaterea în evidență a modului în care un produs sau o acțiune reprezintă fie o schimbare, fie o manifestare a stabilității, iată că mai ai la îndemână un mod eficace de creare a concordanței pentru auditoriul tău. Un detergent care conține „un compus revoluționar, un progres al biochimiei, pentru îndepărtarea petelor într-un mod cu totul nou" îi va părea perfect în regulă unui cumpărător cu focus promotor, pe când un detergent pe care „mamele noastre îl folosesc cu încredere de generații întregi, în lupta contra petelor" îi va părea alegerea potrivită cuiva în mai mare măsură focusat preventiv. (Indivizii cu focus promotor sunt înclinați și să considere că viitorul e mai important decât prezentul, deci mesajele orientate spre ziua de mâine vor fi deosebit de persuasive în cazul lor.)[7]

## Metoda de comunicare numărul 6: Descrie situația în termenii îndrăznelii de a acționa sau în cei ai precauției

Cei mai mulți dintre noi ne trăim viața undeva la mijloc între a fi un cascador profesionist care nu se teme de nimic (hiperpromovare) și a fi un șoricel temător care se ascunde sub pat la cel mai mic zgomot (hiperprevenire). Mai tot ce facem în viața de zi cu zi presupune o oarecare combinație de îndrăzneală și precauție, gesturile și reacțiile noastre putând fi descrise de pe oricare din cele două fețe ale monedei. Dacă ești de părere că adolescentul tău absolvent de liceu ar trebui să-și depună dosarul de admitere la cel puțin zece facultăți, ca să fie



„sigur" (o abordare conservatoare, focusată preventiv, pe care *tu* o preferi), atunci probabil că ar trebui să-i descrii situația în termeni mai riscanți, care să concorde cu motivația lui promotoare. („Ei, ce-ar fi *să-ți joci șansa* de-a intra la cât mai multe universități? Seamănă a pariu, într-adevăr, dar îți poate aduce un câștig real, lăsându-te să alegi dintr-o grămadă de alternative!") Pe de altă parte, dacă adolescentul tău este focusat preventiv și adeptul principiului „cine fuge după doi iepuri nu prinde niciunul", atunci ai nevoie de limbajul precaut, pentru a face să sune în regulă ideea de a-și trimite dosarul la zece facultăți. („Ca să reduci riscul de-a ajunge la o facultate care nu-ți place, sau la nicio facultate, trebuie să te înscrii la cel puțin zece în același timp, inclusiv câteva «de siguranță», în caz de Doamne-ferește").

## Metoda de comunicare numărul 7: Pune accent pe sentimente și intuiții sau pe rațiunile logice

Mesajele care le cer oamenilor să-și consulte afectul atunci când iau o decizie asigură condiții bune de concordanță cu motivația promovării. Oamenii cu focus preventiv, în schimb, preferă să-și ia deciziile pe baza logicii și a rațiunii. De fapt, în cadrul unui studiu s-a constatat că, în medie, consumatorii cu focus promotor și cei cu focus preventiv se arată dispuși să plătească în plus cu 45 la sută pentru produsul pe care l-au ales, atunci când li se spune să-l aleagă pe baza modului în care s-au simțit, în plan emoțional, când li s-a arătat fiecare produs (accent pe sentimente) și, respectiv, să-l aleagă pe baza calificativelor acordate fiecărui produs, în funcție de atribute diferite (accent pe motivele raționale).[8]

**Apel la sentimente – focus promotor**
*Gândește-te la cum te face să te simți.*
*Urmează-ți instinctul.*
*Vei ști, pur și simplu, ce ți se potrivește.*

**Apel la motive raționale – focus preventiv**
*Studiile arată că...*
*Fă alegerea inteligentă...*
*Dovada este în...*

## Metoda de comunicare numărul 8: Folosește gesturi animate sau gesturi rezervate

Nu doar ceea ce spui în vorbe poate da naștere la concordanță (sau neconcordanță), ci și *modul* în care îți comunici mesajul prin mijloace nonverbale. Precum a descoperit Joe Cesario, colegul nostru de la Centrul de Știință a Motivației, modul în care îți miști mâinile, poziția pe care o adopți și viteza cu care vorbești pot și ele, cu toatele, să influențeze concordanța motivațională a mesajului tău și cât de persuasiv va fi el pentru auditoriul tău.[9]

*Gestica proactivă* este animată. Ea presupune folosirea unor gesturi largi, cu palmele deschise și degetele răsfirate, arătând spre exterior – depărtate de corp. Trupul ți se apleacă înainte, spre interlocutor, și tu vorbești și îți miști mâinile cu repeziciune. Genul acesta de limbaj al trupului concordă cu motivația promovării – este îndrăzneț, iute și îndreptat spre înainte.

Gestica vigilentă este mai rezervată. Ea presupune mișcări precise, cu palmele strânse și degetele apropiate unul de celălalt, și mișcări care par să „împingă" ceva înapoi spre interlocutor (ca și cum ar spune „ia-o încet!"). Trupul ți se apleacă spre spate, cât mai departe de interlocutor, și vorbești și te miști lent. Genul acesta de limbaj al trupului concordă cu motivația prevenirii – este prudent, precis și deliberat.

## Metoda de comunicare numărul 9: Accentuează părțile sau întregul

Cu ceva timp în urmă, în capitolul 6, ți-am spus că indivizii cu focus promotor preferă, în general, să compare produsele sau opțiunile printr-o *procesare holistă* – luând în considerare fiecare produs sau opțiune ca întreg, înainte de a trece la produsul următor sau opțiunea următoare. Indivizii cu focus preventiv, în schimb, preferă *procesarea atributelor* – luând în considerare fiecare product prin prisma unei singure dimensiuni caracteristice și trecând apoi la dimensiunea următoare. Prezentând posibilitățile de alegere în moduri diferite, influențatorii pot să folosească această informație pentru a concepe mesaje apte să creeze concordanță motivațională.

Să zicem că avem două mărci de laptop, Alfa și Beta. Imaginează-ți că tu ești producătorul mărcii Alfa și vrei să le arăți potențialilor tăi clienți cum se compară laptopul tău cu marca rivală, Beta. Dacă ai motive să crezi că clienții tăi sunt mai degrabă focusați promotor (de exemplu, pentru că sunt mai tineri sau pentru că marca ta este văzută ca ultramodernă și inovatoare), ai putea alege să-ți prezinți informațiile într-un format de procesare holistă, în care arăți totul despre fiecare laptop separat, ca mai jos:

**Laptopul Alfa**
Procesor Intel dual-core de 1,6 GHz
Memorie 3 GB
Cântărește doar 1,35 kg
Ecran de 13"

Disponibil în culori personalizate
Preț: 999,99 $

**Laptopul Beta**
Procesor Intel dual-core de 2,0 GHz
Memorie 5 GB
Cântărește doar 2,25 kg
Ecran de 13"
Disponibil pe negru sau argintiu
Preț: 1 299,99 $

Dar dacă auditoriul tău este mai degrabă focusat preventiv (de exemplul, e vorba de oameni ceva mai maturi sau marca ta este recunoscută pentru fiabilitate și serviciu atent în relațiile cu clienții), concordanța va fi creată dacă mesajul este transmis într-un format de *procesare a atributelor*, în care tu compari cele două laptopuri după fiecare atribut în parte, așa ca mai jos:

| | Laptopul ALFA | Laptopul BETA |
|---|---|---|
| Procesorul | Intel dual-core de 1,6 GHz | Intel dual-core de 2,0 GHz |
| Memoria | 3 GB | 5 GB |
| Greutatea | 1,35 kg | 2,25 kg |
| Ecranul | 13" | 13" |
| Culorile disponibile | culori personalizate | negru sau argintiu |
| Prețul | 999,99 $ | 1 299,99 $ |

Încă o dată, aceste alegeri simple în ce privește comunicarea mesajului, contează realmente. Indivizii cu motivație preventivă care au avut posibilitatea să considere produsele într-un format de procesare a atributelor și indivizii cu motivație promotoare cărora li s-a oferit opțiunea holistă au fost semnificativ mai satisfăcuți de alegerea lor și au fost dispuși să plătească cu 20 la sută mai mult pentru produsul astfel ales.[10]



## Metoda de comunicare numărul 10: Lasă concordanța „să se ia"

Când nimic nu dă rezultatele scontate și nu reușești nicicum să-ți dai seama cum ai putea crea concordanță motivațională pentru produsul tău sau ideea ta, există totuși posibilitatea să beneficiezi de avantajele căutate, prin intermediul a ceea ce noi numim *transfer de concordanță*. Studiile arată că senzația de „potrivire" și dorința mai mare de angajament, pe care le creează starea de concordanță motivațională, nu dispar imediat, ci persistă un oarecare timp. Iar oamenii nu-și dau seama de unde provin experiențele lor motivaționale. Prin urmare, dacă ei resimt o senzație de concordanță imediat înainte de a-ți auzi ție mesajul, acesta ar putea avea de câștigat de pe urma „potrivelii" create de concordanța motivațională sau a plusului de angajament.

Să luăm de pildă un studiu desfășurat de Higgins și Lorraine Chen Idson, Tony Freitas, Scott Spiegel și Dan Molden, profesori asociați la MSC.[11] Într-unul din experimente, participanților li s-a dat un pachet de chestionare. Într-unul dintre chestionarele de la începutul pachetului, participanții au făcut o listă cu speranțele și aspirațiile lor (dând naștere unui focus promotor) sau cu îndatoririle și obligațiile lor (creând un focus preventiv). În continuare, li s-a cerut să indice strategiile prin care se pot asigura că *totul merge cum trebuie* (o situație de concordanță cu promovarea) sau că *nimic nu merge altfel decât cum trebuie* (o situație de concordanță cu prevenirea). Ulterior, în cadrul pachetului a apărut un chestionar în care participanților li se cerea să se uite la poze cu trei câini și să le dea calificative privind aspectul blajin al fiecăruia dintre ei.

Participanții care descriseseră strategii concordante cu focusul lor (adică promovare + măsuri pentru ca totul să

meargă cum trebuie, și respectiv prevenire + măsuri pentru ca nimic să nu o ia razna) au considerat în grad semnificativ mai ridicat că aveau în față niște câini blajini, comparativ cu cei care resimțiseră o stare de neconcordanță. Așadar, senzația de „totul e în regulă", provocată de concordanța motivațională, s-a transferat sub forma unei senzații identice *în privința câinelui* – brusc, Rex a părut un cățeluș drăguț și cuminte, genul cu care ți-ar plăcea să te joci și să te hârjonești.

Efecte de transfer al concordanței au fost demonstrate și în cazul performanței, atât al celei fizice, cât și al celei mentale.[12] Concordanța se poate transfera și în cazul sentimentelor de încredere. (Deloc surprinzător, transferul de acest tip face să crească mai mult încrederea în altă persoană, atunci când n-o cunoști bine și ai prea puține dovezi concrete pe care să te poți baza.)[13] Transferul de concordanță te poate ajuta chiar să faci alegeri mai bune și mai sănătoase în materie de gustări! Într-un studiu, participanților li s-a dat la plecare, în semn de mulțumire pentru efortul lor, posibilitatea să aleagă între un măr și o ciocolată. Cei care avuseseră un sentiment de concordanță în cadrul experimentului imediat anterior au ales mărul în defavoarea ciocolatei, în 83 la sută din cazuri, comparativ cu doar 20 la sută din cei care trăiseră un sentiment de neconcordanță (și 53 la sută în cazul participanților din grupul de control).[14] Când te simți în regulă ca urmare a concordanței, e mai ușor să găsești în tine voința de a opta pentru varianta mai sănătoasă. Dar când te simți nelalocul tău din cauza neconcordanței, devine încă și mai ispititor să te consolezi cu un pic de ciocolată.

Este posibil, așadar, să creezi efecte de concordanță asupra angajamentului și persuasiunii nu doar prin ceea ce faci acum, ci și ca urmare a ceea ce ai făcut cu câteva momente în urmă. Mulțumită metodei de comunicare numărul 10, concordanța motivațională ca mecanism de influență are un spectru mult



mai larg de aplicabilitate, valabil pentru multiple probleme și multiple auditorii. Trebuie doar să te *apropii* de concordanță, pentru ca magia să se declanșeze.

Având doar trei pași, procesul de creare a concordanței motivaționale nu este cine știe ce de elaborat. După ce ai dobândit un pic de antrenament, exersându-l conștient, îți va fi ca o a doua natură să te exprimi pe tine însuți și să-ți exprimi ideile în așa fel încât să controlezi puterea de influență a concordanței. Iar cu zece metode diferite de comunicare (care pot fi folosite separat sau împreună, pentru cumul de efecte), nu-ți va fi deloc greu să găsești limbajul cel mai potrivit cu împrejurările. Ai la îndemână instrumentele necesare pentru a fi mai persuasiv decât oricând altă dată, căci acum înțelegi arta – și știința – de a face concordanța să acționeze în favoarea ta. Ține minte motoul nostru simplu: *Concordanța e cea care contează.*

# Epilog

Psihologia este o știință relativ tânără, dacă ne gândim la științe în general. A fost, mai mult sau mai puțin, o rămurică a filosofiei, până la crearea primului laborator experimental de psihologie, în 1879 (de către Wilhelm Wundt la Leipzig, urmat curând de laboratoarele de la Universitatea Johns Hopkins și Universitatea Pennsylvania). Ca atare, îi poate fi iertat că mai dă greș din când în când. La urma urmei, orice știință evoluează. Mai mult decât atât, nu există nimic mai complicat decât mintea omului sau comportamentul uman, și n-a trecut chiar așa de mult de când ne ocupăm de asemenea lucruri.

Cartea de față, ca și cercetarea din spatele ei, face parte dintr-un efort de a aborda o greșeală pe care psihologii (și cei care folosesc psihologia pentru a-și face datoria – cum ar fi părinții, managerii și oamenii din marketing) o comit de foarte multă vreme: aceea de a acorda atenție doar *uneia din cele două jumătăți* ale oricărei istorii.

Interesant este că nu întotdeauna ne uităm la aceeași jumătate. De exemplu, economiștii au adoptat teorii ale psihologiei cum ar fi *aversiunea față de pierdere* – care spune că oamenii reacționează cu mai multă putere față de o pierdere, decât față de un câștig de aceeași valoare, sau de ce te doare mai tare să pierzi din portofel 20 de dolari, decât te bucuri când ai găsit 20 de dolari pe jos –, fără a-și da seama că aversiunea față de pierdere este un fenomen al focusului motivațional preventiv. Când oamenii sunt focusați pe promovare, devin efectiv mai

sensibili la *câștig*, decât la pierdere. Așadar, în acest caz economiștii nu se uită decât la jumătatea preventivă a problemei.

„Industria dezvoltării personale", pe de altă parte, are tendința să nu vorbească decât de partea promotoare a lucrurilor. Adepții se concentrează aproape în întregime pe importanța „fericirii" și pledează pentru optimism și gândire pozitivă, drept tratament infailibil pentru orice lucru care te afectează – fără să realizeze că în viață mai contează și alte lucruri decât fericirea (cum ar fi pacea sufletească) și că optimismul *nu* funcționează pentru toată lumea.

La fel, sfaturile despre cum să-i motivăm pe copiii noștri, pe angajați și pe noi înșine, se axează aproape întotdeauna pe folosirea *recompenselor*, cum ar fi bonusurile, pentru a pune lucrurile în mișcare. Ceea ce este o idee foarte bună, în ipoteza că vrei să avansezi sau să obții niște câștiguri în plus, și nu să păstrezi securitatea sau să asiguri lipsa oricărui pericol. Atunci când oamenii trebuie să fie vigilenți sau să întrețină o stare satisfăcătoare pe care deja au instituit-o, „morcovul" recompensei (indiferent de forma pe care o îmbracă) este un mod defectuos de a-i menține motivați. Din nou, recompensele concordă doar cu jumătatea promotoare a istoriei.

Chiar și atunci când un domeniu de studiu începe cu accent atât pe promovare, cât și pe prevenire, el poate evolua într-un mod care sfârșește prin a acorda atenție doar unuia dintre cele două focusuri motivaționale. Așa s-a întâmplat, de pildă, în cazul studiilor de pionierat ale lui John Bowlby pe tema atașamentului afectiv la copii. Inițial, Bowlby a pus accentul atât pe securitate (prevenire), cât și pe grija educativă (promovare), ca trebuințe separate de supraviețuire pentru a căror satisfacere copiii mici au nevoie de îngrijitorii lor adulți. De-a lungul timpului, însă, conceptele care s-au bucurat de cea mai mare atenție în sfera atașamentului au fost „refugiu sigur", „reazem sigur" și „frica de străini", iar tipurile de atașament observate la copii au primit denumiri ca „securizant", „anxios-evitant" și „anxios-ambivalent". În prezent, tabloul atașamentului dintre părinte și copil a devenit în cea mai mare parte o poveste a focusului preventiv.

Acum că ai citit *Focus*, ți-e cunoscută toată povestea. Știi că există două seturi diferite și distincte de lentile pe care le folosim ca să privim lumea din jur, și știi pe care dintre ele îl folosești cel mai mult. Unul dintre lucrurile care ne oferă cea mai mare satisfacție, atunci când le povestim oamenilor despre promovare și prevenire, este să-i auzim exclamând ce multe lucruri, care înainte n-aveau *nicio noimă*, încep brusc să li se pară *perfect logice*. Ei înțeleg acum de ce se pricep foarte bine la unele lucruri și de ce întâmpină atâtea dificultăți cu altele. De ce au existat atâtea lipsuri de comunicare la locul lor de muncă, în căsnicia lor sau în relația cu copiii. De ce pot fi cu cineva în exact același loc și același moment, uitându-se la exact aceeași întâmplare, și totuși, fiecare să trăiască experiența respectivă într-un mod cu totul diferit.

Viața ta va fi mai plină de posibilități, odată ce ai aflat cum funcționează focusul promotor și cel preventiv, și ce anume concordă cu aceste două tipuri de motivație. În parte, acest lucru se întâmplă pentru că devii conștient cât de mult îți poate crește eficacitatea în aproape tot ce-ți propui să faci - lucrând cu ceea ce se potrivește focusului tău motivațional, valorificându-ți atuurile și compensând, atunci când poți, calitățile sau abilitățile care-ți lipsesc. Totodată, viața ta este mai puțin frustrantă, pentru că înțelegerea focusului îți permite să nu mai ai chiar atât de multe pretenții de la tine însuți, și nici de la ceilalți. Nu trebuie să fii bun la tot ce faci, de fiecare dată, pentru că îți dai seama că nu se poate. Nimeni nu poate. Întotdeauna va

exista o situație de compromis, când vine vorba de promovare și prevenire: ca să poți câștiga ceva, trebuie să pierzi altceva. Și vei fi mai puțin surprins, și te va deranja mai puțin, atunci când oamenii folosesc alte prisme decât tine, în felul cum privesc situația; te vor enerva mult mai puțin, pentru că, acum, atitudinea lor ți se pare perfect de înțeles. Într-adevăr, poți chiar să apreciezi avantajele setului lor de prisme... și să le împrumuți și tu, uneori.

Acum poți vorbi pe limba lor. Iar dacă ei n-o cunosc încă pe a ta, gândește-te, te rugăm, că poate n-ar fi rău să le faci cadou această carte.



# Mulțumiri

Avem o enormă datorie de recunoștință față de numeroșii prieteni și colegi care ne-au ajutat să dezvoltăm, să explorăm și să aplicăm principiile focusului motivațional și ale concordanței. Această carte nu ar fi fost posibilă fără profesorii invitați ai Centrului de Știință a Motivației din cadrul Universității Columbia (cunoscut odinioară, înainte să devină un „centru" oficial, sub denumirea simplă de „Laboratorul Higgins") – în particular cei care au lucrat cu noi în anii de început, când focusul motivațional și concordanța abia începeau să prindă contur conceptual: Tamar Avnet, Vanessa Bohns, Miguel Brendl, Jeff Brodscholl, Chris Camacho, Joe Cesario, Ellen Crowe, Jens Förster, Tony Freitas, Per Hedberg, Lorraine Chen Idson, Dan Molden, Nira Liberman, Jason Plaks, Chris Roney, Abigail Scholer, James Shah, Scott Spiegel, Tim Strauman și Canny Zou.

Am avut marele noroc să fim ajutați de extraordinarul Giles Anderson, care ne-a fost agent, prieten, colaborator și ghid. Focus datorează mult viziunii, entuziasmului și înțelepciunii lui. Îi suntem profund recunoscători pentru contribuția adusă la nașterea acestei cărți.

De asemenea, suntem recunoscători pentru tot sprijinul și ajutorul pe care l-am primit de la toată lumea din Hudson Street Press și Penguin – în particular formidabilei noastre editoare Caroline Sutton. Caroline a văzut diamantul (sperăm, firește, ca diamant să fie!) din noroi, și ne-a dat o foarte necesară claritate, pe lângă un feedback foarte util și atent conceput. Produsul

final a avut enorm de câștigat, aflându-se în niște mâini atât de capabile.

În sfârșit, dar firește că nu în cele din urmă, amândoi suntem binecuvântați de soartă cu norocul de a avea sprijinul sclipitorilor și agerilor membri ai familiilor noastre, toți contribuind cu feedback asupra primelor variante de manuscris (iar uneori ne-au inspirat și studiile de cercetare): Sigrid Grant, Jonathan Halverson, Kayla Higgins, Jennifer Jonas și Robin Wells.